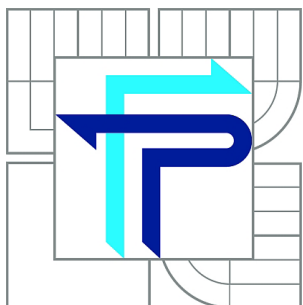




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA A OPTIMALIZACE CHODU RECEPCE VE WELLNESS CENTRU

ANALYSIS AND OPTIMIZATION OF RUNNING RECEPTION DESK IN WELLNESS
CENTRE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETRA VESELÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veselá Petra

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza a optimalizace chodu recepce ve wellness centru

v anglickém jazyce:

Analysis and Optimization of Running Reception Desk in Wellness Centre

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- COUNT, J. Time management: Jak hospodařit s časem. Praha: Computer Press, 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.
- KOONTZ, H. A H. WEIHRICH. Management. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- PLAMÍNEK, J. Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie. Praha: Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2073-9.
- SOUČEK, Z. Zvítězíme i v globální ekonomice. Příbram: Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN 978-80-86946-73-3.
- VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtech Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 10.05.2013

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze společnosti Infinit a následné optimalizaci chodu recepce. Hlavní záměr je směřován na efektivitu práce, úsporu času, úsporu nákladů a usnadnění pracovních postupů. Práce je rozdělena na 3 částí. První uvádí teoretická východiska, v další části je společnost analyzovaná prostřednictvím mnoha analýz zaměřených na chod recepce a organizační strukturu. Na základě zjištěných údajů následně podávám návrhy řešení a jejich přínosy, které vyplynuly z provedených analýz.

KLÍČOVÁ SLOVA

Efektivita práce, optimalizace, úspora času, úspora nákladů, recepce

ABSTRACT

Bachelor's thesis is based on analysis of the company Infinit, and the further optimization of its management for reception desk. The main purpose is focus on effectiveness of work, time saving, cost saving and making working proces more easy. The thesis is divided into 3 parts. The first part is devoted to the theoretical background of this work, in following parts the company is analysed via many analysis focused on running reception desk and organization structure. Thanks to all acquired data I introduce several proposals of solutions with their impacts as they were shown in analysis.

KEYWORDS

Effectiveness of work, optimization, time saving, cost saving, reception desk

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

VESELÁ, P. *Analýza a optimalizace chodu recepce ve wellness centru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2013. 64s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. Května 2013

.....

Petra Veselá

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Heleně Hanušové za odbornou pomoc, rady a vstřícné vedení při realizaci této bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
Cíl práce, metody	11
1 Teoretické východiska práce	12
1.1 Hlavní terminologie	12
1.2 Nejznámější modely řízení.....	15
1.3 Organizační struktura	19
1.4 Podpůrné metody řízení	21
1.4.1 Time management.....	22
1.4.2 Kompetence	24
1.4.3 Firemní vzdělávání	26
1.4.4 Porady	27
1.4.5 SWOT analýza.....	28
2 Analýza chodu recepce.....	29
2.1 Popis organizace.....	29
2.2 Popis prostorů.....	30
2.3 Organizační struktura	33
2.4 Analýza náplní práce jednotlivých pozic	35
2.5 Popis provozu recepce.....	38
2.6 Kompetence recepčních	38
2.7 Počty zaměstnanců – recepce.....	40
2.8 Směny recepčních a vedoucích směny.....	40
2.9 Mzdové ohodnocení – recepce	42
2.10 Pracovní snímek recepční na hlavní recepci	43
2.11 Analýza zaškolovacího systému	47

2.12	Analýza porad a informačních schůzek.....	48
2.13	SWOT analýza.....	49
3	Vlastní návrhy na zlepšení a přínosy	52
3.1	Rozčlenění pracovní pozice recepční	52
3.2	Benefitní spravedlivost.....	56
3.3	Rozčlenění pracovních činností dle důležitosti a naléhavosti.....	58
3.4	Pořízení firemního oblečení	59
4	ZÁVĚR	60
	Seznam použitých zdrojů.....	61
	Seznam obrázků.....	63
	Seznam tabulek	63
	Seznam příloh	64

ÚVOD

V dnešním moderním světě slovíčko optimalizace se dá skloňovat ve všech pádech a situacích. Jde především o snahu objevení rovnováhy a harmonie. Většina firem už pomalu začíná chápat, že objevení optimálního řízení je jedním z rozhodujících faktorů stabilního ekonomického růstu. Optimalizace je základ pro efektivní systém managementu a je to zároveň důležitý předpoklad pro zlepšení vztahů vně i uvnitř podniku.

V popředí zájmu podniků stojí zákazník a trvalé uspokojování jeho potřeb, které se neustále mění. Organizace musí neustále pružně reagovat na měnící se podmínky prostředí a vyvíjet se. Dle slov pana J. Welche: *„Konkurence nás nemůže porazit, máme-li dobrou organizaci a smysluplné řízení. Porazit nás může pouze nepořádek a naše vlastní lhostejnost“* (SOUČEK, 2008).

Podnikatelskou činnost je tedy nutné chápat komplexně a jejím prvotním cílem by měla být dlouhodobá prosperita a nikdy nekončící trvalé zlepšování.

Mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující úspěch a neúspěch podniku patří schopnosti manažerů, kteří musí mít schopnost nejen řídit a vést, ale zároveň také schopnost objektivně posuzovat, delegovat a nesnažit se za každou cenu o všem samostatně rozhodovat. Klíčem k úspěchu je snažit se zapojovat všechny zaměstnance a hledat řešení problémů společně, dát jim jasně určené pravomoce a s ní spojenou zodpovědnost. Firma, která chce obstát v globální konkurenci, musí být štíhlá, rychlá a transparentní.

Cílem této bakalářské práce je objevení optimalizačních změn prostřednictvím poznatků a postřehů získaných v této oblasti ve prospěch vybraného podniku. Pro analýzu jsem si vybrala společnost Infinit, která je rozmáhající se společností v oblasti relaxace a sportu a patří mezi nejvyhledávanější wellness centra v oblasti Prahy a Brna.

Cíl práce, metody

Tato práce si klade za cíl navrhnout optimalizační doporučení pro chod recepce ve vybrané firmě na základě provedených analýz. Práce je členěna na teoretickou část, praktickou část a závěr. Teoretické východiska jsem čerpala z odborné literatury, jež je uvedena v seznamu literatury, a spočívají v definování základních pojmů a podpůrných metod pro docílení záměru této práce. Druhá praktická část se zaměřuje na analýzu stávajícího pracovního prostředí a nastaveného pracovního systému. K tomu jsou využívány analýzy organizační struktury, profesiografie, analýz organizačních podmínek provozu, SWOT analýzy a metody systematického pozorování. U návrhu se vychází zejména z teoretických poznatků a shromážděných informací prostřednictvím provedených analýz.

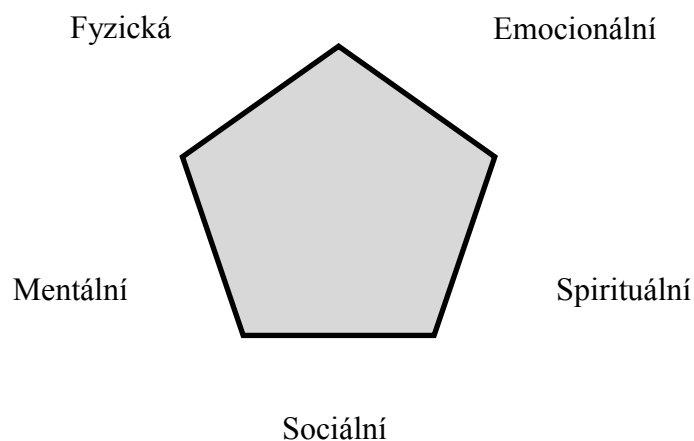
1 Teoretické východiska práce

1.1 Hlavní terminologie

1.1.1 Wellness

Hlavním záměrem oboru wellness je péče o zdraví a zkvalitnění osobního života v rámci volnočasové aktivity. Tento obor je řazen do zdravého životního stylu, který se za posledních deset let rozrůstá velkou rychlostí. Wellness je často definováno jako stálé a uvážené úsilí k udržení zdraví a dosažení nejvyšší úrovně životní pohody. Wellness tedy nevypovídá jen o fyzické zdatnosti, ale o i zdravém životním způsobu života a z něho plynoucí pohody.

Snahou wellness je ovlivňovat pět základních dimenzí člověka (obr. 1). Každá dimenze by měla být ovlivňována samostatně a přitom všechny by měly vzájemně souviset. Žádnou z nich nelze opomenout, protože jenom v rovnováze mezi nimi může vést k nejvyšší úrovni wellness (BLAHUŠOVÁ, 2005).



Obrázek 1: Dimenze wellness (Vlastní zpracování)

Popis jednotlivých dimenzí (BLAHUŠOVÁ, 2005):

- Fyzická dimenze

Fyzická dimenze wellness zahrnuje zejména všechny fyzické aspekty naší existence, které působí na kvalitu našeho života. Jsou to především: fyzické fitness, zdravá výživa, kontrola a ovlivňování hmotnosti, prevence kardiovaskulárních, nádorových a dalších onemocnění.

- Spirituální dimenze:

Tato dimenze je chápáno jako rozvoj vnitřní osobnosti a vlastního duševna. Zahrnuje zkušenosti a jejich odraz v hledání smyslu vlastního života. Jde především o schopnost určení skutečného zdroje pro potěšení, radost o objasnění hodnot a víry v sebe sama.

- Emocionální dimenze:

Tato dimenze vypovídá o souboru všech emocionálních stavů, které identifikují a definují, kdo jsem. A podstata spočívá v uvědomění si svých emocí a schopností je kontrolovat a vypořádávat se s nimi. Emocionální wellness je schopnost smát se, radovat se ze života a zároveň se přizpůsobovat změnám i vypořádávat se stresu.

- Sociální dimenze:

Téměř každý člověk musí být ve vzájemném vztahu s jinými lidmi. Sociální wellness zahrnuje schopnost rozumět si s ostatními lidmi a chápat jejich odlišnosti. To znamená dát najevo slušnost, spravedlivost a zájem o vše, co se týká společnosti.

- Mentální dimenze:

Mentální dimenze wellness zahrnuje tvůrčí a intelektuální aspekty mozku. Mozek je neustále schopen učit se, adaptovat a měnit v závislosti na nové zkušenosti a informace. Tato dimenze wellness obsahuje stálou radost ze získávání nových znalostí a zkušeností.

Snahou všech wellness center je ovlivňovat těchto 5 dimenzí. V dnešní době vzniká ohromné množství všech možných konceptů wellness center zaměřený na uspokojování jednotlivých dimenzí různorodou škálou nabídek služeb. Ve wellness centru můžete najít únik před každodenními povinnostmi, stresem a únavou a vychutnat si tak dokonalou péči, která bývá hlavním cílem provozovatelů center.

1.1.2 Management

V současné době existuje nespočet definicí vyjadřující pojem management. Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byly zabezpečeny veškeré funkce organizace.

Management je tvořen principy, které vznikly v dávné minulosti v samotné praxi, na základě osobních zkušeností, bez předchozí teoretické přípravy, bez studia, bez knih.

V dnešní době management zobecňuje zkušenosti několika tisíciletí, a díky tomu nabízí obrovské množství poznatků, které převyšují mnohonásobně zkušenosti jednotlivců.

Management je obecně považován za soubor procesů systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování a to celé ve snaze dosáhnoutí cílů organizace, za pomoci různorodých aktivit a úkolů (BĚLOHRÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2006).

Cíl managementu

Mezi největší snahu managementu patří docílení velké produktivity, účinnosti a efektivity a to vše v rámci působících sil manažerů, jak na vnitřní prostředí, tak i na vnější prostředí organizace. Každá organizace je postavena na jiném konceptu a tudíž na každou organizaci je třeba využívat jiné kombinace metod a praktik.

Pro získání optimální souhry všech činností, je třeba mít nejen odpovídající znalost v dané oblasti, ale zároveň je potřeba podstoupit dlouhé pozorování a zkoušení jednotlivých metod či principů v praxi, aby se docílilo optimální koordinace všech činností v prostředí jednotlivých organizací (KOONTZ, WEIHRICH, 1998).

Snahou manažerů je proto vytvořit takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a minimální osobní nespokojenosti.

1.1.3 Manažeři

Manažeři jsou považováni za nositele procesu managementu. Jsou to jedinci, kteří nesou odpovědnost za účelnost a efektivnost lidských výkonů a činností prováděných v každodenní praxi celé organizace.

Nejčastěji se používá definice: manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením

vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace (PITRA, 2007).

1.1.4 Organizace

Hlavní podstatnou charakteristikou organizace je sdružení lidí do skupiny (organizace), která má nastavené společné cíle. K tomu aby organizace mohla fungovat je zapotřebí zdrojů, mezi které patří zejména (PITRA, 2007):

- lidské zdroje – pracovníci organizace
- materiální zdroje – zařízení organizace (technologické)
- finanční zdroje – kapitál, umožňující hospodaření organizace
- Informační zdroje – soubor informací a znalostí

Vnitřní zdroje představují silné nebo slabé stránky organizace a v praxi se většinou jedná o složité hledání optimální rovnováhy mezi jednotlivými zdroji, tak aby byla docílena efektivita koordinace celé organizace a to zároveň za co nejproduktivnějších podmínek. Pro dosažení efektivity je dále třeba mít stanovenou účelnost organizace, vlastní strategii, vizi a poslání, tedy důvod proč organizace vznikla a existuje.

1.2 Nejznámější modely řízení

Mezi první významné autory, kteří položili základy k dnešním manažerským principům, patří například Max Weber, Henri Fayol nebo Frederick Taylor, kteří svými zkušenostmi z praxe vytvořili teorie, obsahující mechanické modely optimálního fungování podniků nebo modely principů pro zefektivnění práce ve výrobě, které jsou běžně v praxi využívány (BĚLOHRÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2006).

BYROKRATICKÉ ŘÍZENÍ

Zakladatelem této teorie je německý sociolog **Max Weber** (1864-1920). Prohlašoval, že organizace může efektivně fungovat, pokud se bude opírat výhradně o odborné dovednosti svých členů a bude zároveň striktně dodržovat několik základních pravidel. Byrokracie je hierarchická organizace, sestavená racionálně ke koordinaci

práce mnoha lidí k dosažení jednotlivých úkolů a organizačních cílů (BĚLOHRÁVEK, A KOL., 2006).

Weberovi pravidla (BĚLOHRÁVEK, A KOL., 2006):

- **Pravidelné aktivity (školení)**, směřující k dosahování poslání organizace, jsou jednoznačně přiděleny jednotlivým pracovníkům jako oficiální povinnosti. Každý pracovník má jasně definovanou oblast odpovědnosti (kompetence).
- **Princip hierarchie** – nižší úřad a nižší postavení je podřízeno vyššímu (organizační struktura). Moc a autorita vzrůstají s postavením pracovníků.
- **Stálý systém neosobních pravidel** řídí veškeré operace a tato pravidla jsou aplikovaná na jednotlivé případy. Pravidla určují postup pro výkon každého úkolu.
- **Formalistická neosobnost** určuje ideální přístup úředníka k vykonávání svých povinností – bez vášní sympatií a antipatií.
- **Jmenování do funkcí na základě schopností a vědomostí** s ohledem na příspěvek pracovníka organizací. Při povyšování se vychází jednak z délky praxe, jednak z osobní výkonnosti.

OPERAČNÍ ŘÍZENÍ

Mezi jednoho významného vůdčího představitele klasického operačního řízení patří francouzský důlní inženýr **Henri Fayol** (1841-1925). Fayol se řadí mezi první, kdo vymezili základní manažerské aktivity – plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolu. V učebnicích managementu je dodnes citováno jeho 14 principů managementu (PITRA, 2007).

Fayolovy pravidla (KOONTZ, WEIHRICH, 1998):

- **Dělbá práce** – pracovní specializace jednotlivce je nezbytná pro dosažení vysoké efektivnosti práce
- **Pravomoc a odpovědnost** – pravomoc a odpovědnost jsou na sobě vzájemně závislé
- **Disciplína** - respektování organizačních pravidel všemi pracovníky organizace, zajišťuje hladký chod podniku

- **Jednota příkazování** – každý zaměstnanec by měl dostávat příkazy pouze od jednoho nadřízeného
- **Jednota řízení** – každá skupina se stejným cílem by měla mít jednoho vedoucího a jeden plán. Toto pravidlo se spíše vztahuje na organizační strukturu než na osoby
- **Podřízenost zájmů jednotlivce všeobecnému zájmu** – individuální zájmy každého pracovníka musí být při plnění pracovních úkolů podřízeny vyšším zájmům organizace jako celku
- **Odměňování** – odměňování a mzdové zásady mohou být prováděny několika způsoby, ale musí být spravedlivé a musí poskytovat oboustranné uspokojení
- **Centralizace** – míra koncentrace pravomocí je různá, ale musí odpovídat daným podmínkám, tak aby přinášela co největší užitek
- **Hierarchie v řízení** – musí být jednoznačně vymezeno kdo je komu podřízen a nebo nadřízen v řetězové existenci a je třeba se vyvarovat cyklickému uskupení v kruhu, které je škodlivé
- **Pořádek** – materiál i lidé musí být vždy na správném místě. Lidé musí odpovídat potřebám pracovního místa. Je tedy nutné věnovat větší péči organizaci a výběru zaměstnanců
- **Rovnost** – stejná příležitost pro každého pracovníka dosáhnout úspěchu díky výsledkům svého pracovního úsilí
- **Stabilita programu** – změny ve vedení organizace nesmí vyvolat změny ve strategické orientaci jejích činností
- **Iniciativa** – zaměstnanci mají být povzbuzováni k vyvíjení jejich iniciativy v rámci hranic daných požadavků pravomoci a disciplíny
- **Jednotný duch** – tento princip vyjadřuje, že v „jednotě je síla“. Zdůrazňuje potřebu týmové práce a význam komunikace pro její realizaci

VĚDECKÉ ŘÍZENÍ

Základy vědeckému řízení dal **Frederick Taylor** (1856-1915), který se vypracoval z řadového dělníka na hlavního inženýra a to nejen cestou snižování nákladů a zvyšování zisků, ale také možným zvyšováním mezd pracovníků v důsledku zvýšení jejich produktivity práce. Na rozdíl od Webera nebo Fyola se zejména zaměřoval na

efektivitu pracovních činností. Všiml si, že v pracovních výsledcích jsou lidé značně rozdílní, že méně výkonní dělníci provádějí během práce řadu zbytečných úkonů, a že specializace na jednu část úkolu umožňuje podstatně vyšší výkonnost. Jeho sledováním se pokoušel objevit větší optimalizaci dělby práce (BĚLOHRÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2006).

Taylorovi pravidla (BĚLOHRÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2006):

- **Určení jediného nejlepšího způsobu** vykonávání práce pomocí časových a pohybových studií zvláště zručných zaměstnanců a výkonu práce.
- **Vědecký výběr pracovníků** podle pracovní kapacity, svalové síly a odolnosti vůči únavě zaměstnance odborným způsobem, než je nechat, aby se rozvíjeli sami.
- **Výcvik pracovníků**, ve kterém se učí správnému způsobu vykonávání činnosti. Snahou bylo vyloučit veškeré nesprávné, pomalé a zbytečné pohyby a raději vybírat, školit a rozvíjet každého zaměstnance odborným způsobem, než je nechat, aby se rozvíjeli sami.
- **Sledování práce dělníků**, zda správně dodržují pracovní postup a dosahují očekávaných výsledků.
- **Rozdělení práce mezi manažery a pracovníky**, je prováděno tak, že manažeři aplikují vědecké přístupy v řízení a pracovníci vykonávají vlastní úkoly.

Dnešní odborná literatura nabízí spousty praktik, principů, návodů jak efektivně řídit, kontrolovat, plánovat, organizovat, jak se stát úspěšným manažerem po všech stránkách. V praxi, můžeme brát zejména jednotlivé manažerské poznatky jako vodítko, které nám může nápomoci se protlouci realitou, která je ovšem podnik od podniku lišící se a tudíž neexistuje jediná publikace, která by nám dala zázračný klíč k úspěchu. Je to pouze rozsáhlá orientace jednotlivých publikací, která nám může dát více úhlů pohledu a nápomoci tak vytvořit nejefektivnější způsob řízení, tvořen z dílčích praktik, jednotlivých tvůrců managementu.

1.3 Organizační struktura

Organizační struktura v podniku tvoří „kostru“, která vychází z dělby pravomocí a vyjadřuje tak předpoklady pro plnění svého poslání. Z organizační struktury tedy vyplývá náplň jednotlivých pracovních míst (funkcí). Pro přehledné znázornění organizační struktury se využívají organizační schémata dle své klasifikace (VÁGNER, 2000).

Organizační struktura nám tak umožňuje sledovat efektivitu činností, jednotlivé aktivity, sociální uspokojení spolupracovníků, koordinaci činností útvarů a přidělené odpovědnosti jednotlivých útvarů, kolektivů či jedinců v rámci jednoho podniku.

Organizační struktury mohou mít zároveň doplňkový charakter, jako je (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010):

- Členitost – počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem.
- Počet hierarchií řízení
- Míra centralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur (podřízenost, nadřízenost)
- Plochosť a strmost organizační struktury
- Časové trvání (stabilní, dočasné)

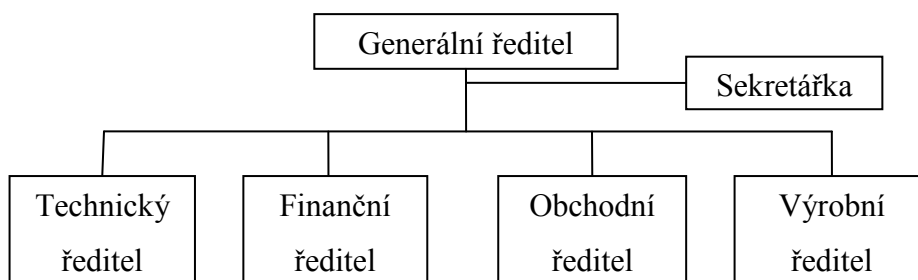
Klasifikace organizační struktury není doposud jednotná a v jednotlivých odborných literaturách naleznete mnoho výkladů o ucelený klasifikační systém, nejčastěji se uvádí tři rozlišení podle uspořádání organizačních jednotek, neboli sdružování činností – funkcionální, maticová a divizionální.

1.3.1 Funkcionální organizační struktura (víceliniová struktura)

Mezi nejzákladnější formu organizace patří funkční organizační struktura. V této organizační struktuře se nacházejí zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazení do jednotlivých útvarů. U malých organizací je možné, že některé útvary jsou propojené či zcela spojené – například ředitel může zastávat funkci manažera a zároveň se starat o marketing. Hlavní výhoda spočívá v možnosti důkladné

kontroly vrcholovým vedením. Za nevýhodu u této organizace se považují sklony k jednostrannému řešení komplexních úkolů (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010).

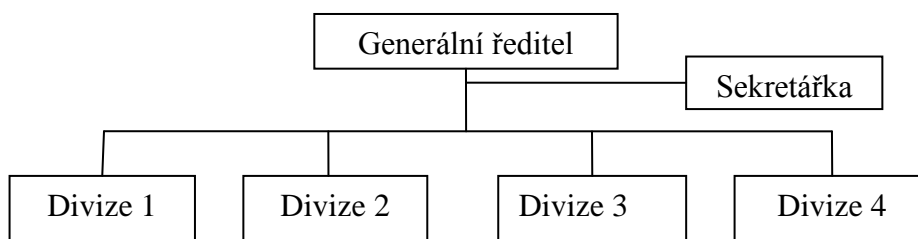
Funkcionální organizační struktura se velmi často uplatňuje v relativně malých organizacích, které vyrábějí nebo poskytují úzký sortiment výrobku a služeb.



Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

1.3.2 Divizionální organizační struktura

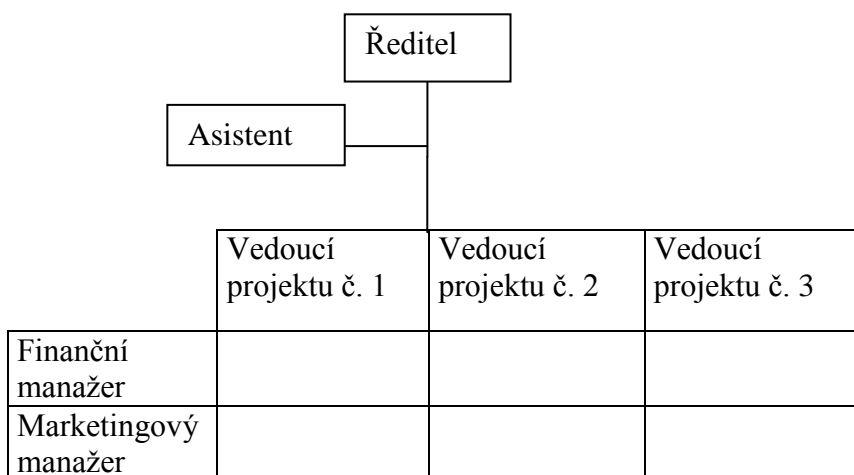
V určitém růstu organizace přestane být funkcionální organizační struktura dostatečně pružná. Management je třeba decentralizovat vytvořením nižších organizačních jednotek, s relativně velkými kompetencemi. Podstatou divizní struktury je přesun všech nezbytných činností k místu realizace podniku. Divizionální struktura pak tvoří samostatné obchodní jednotky, které jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, geografického umístění nebo typu zákazníka. Výhodou pak této struktury je rychlé se přizpůsobení podmínkám prostředí, avšak samotní manažeři musí být dostatečně všestranní (VÁGNER, 2000).



Obrázek 3: Divizionální organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

1.3.3 Maticová organizační struktura

Velmi specifickým způsobem uspořádání je maticová struktura. Jedná se o kombinaci funkcionální organizace a divizionální organizace. Jedná se o přiřazení pracovníků podle své činnosti do konkrétní jednotky (oddělení), tak jak je to známo u funkcionální struktury, ale vedení těchto pracovníků je organizováno podle úkolů a problémů, která organizace řeší, tedy podobně jak u divizionální organizace (VÁGNER, 2000).



Obrázek 4: Maticová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

Na výběr organizační struktury neexistuje žádné pravidlo, které by jednoznačně určovalo, v jakém případě je lepší využít jaký typ organizace a jeho rozpětí. V první řadě je třeba vycházet zejména z cílů a potřeb firmy a organizační struktura musí splňovat svoji účelnost.

1.4 Podpůrné metody řízení

Na žádný podnik nefunguje ucelený rámec k tomu, aby firma fungovala. Nestačí pouze správně nastavená organizační struktura a dodržování pravidel, je potřeba využívat spousty podpůrných prostředků, které přispívají k efektivitě a dosahování podnikových cílů. Organizační struktura a pravidla jsou spíše základním kamenem pro rozvoj firmy. Je mnoho metod a aktivit, které firma může provozovat, pro podporu

svého rozvoje a docílení optimálního chodu firmy. Proto zde uvedu a popíši pár metod, ze kterých pak v samotné analýze budu vycházet.

1.4.1 Time management

Jako hlavní charakteristickým rysem time managementu je efektivní řízení času. Schopnost efektivně si naplánovat svůj čas, by mělo být nepostradatelnou dovedností nejen manažerů, ale i všech ostatních pracovníků. Ne nadarmo se říká, že „čas jsou peníze“, a velice často se v tomto pořekadle skrývá motto mnoha firem, kdy čas je vnímán jako cenný kapitál. Platí zde vztah, kdy úspora času = úsporám nákladů, nebo v jiném případě lze ušetřený čas využít pro jiné příležitosti, jakým může být například rozvoj, v tomto případě by se úspora času = zisku. Je mnoho věcí a činností, které může ovlivnit náš čas, v pracovním prostředí se bude zejména jednat o úroveň organizačního systému, pracovní prostředí, technologie, koordinaci, komunikace, výkonnost, či dovednost zaměstnanců.

Mezi běžné příznaky špatně řízeného času patří (LOJDA, 2011):

- Stres
- unáhlené rozhodnutí
- napjatý pracovní program
- nedodržování termínu
- přehnaný perfekcionalismus
- nejasnost v prioritách a cílech
- velký počet osob čekajících na spoluúčast výkonu práce
- strach z delegování, z důvodu nedostatku času na kontrolu

Jasně definované cíle představují začátek cesty k organizovanějšímu způsobu práce, na základě kterých lze vytvořit plán. Dobré a důsledné plánování času umožňuje manažerovi dobře využívat svůj drahocenný čas. Jednotlivé práce se vždy skládají z množství různých dílčích činností, z nichž každá činnost vyžaduje určitý čas a pozornost. Tyto jednotlivé činnosti je potřeba rozlišovat na nadřazené a podřazené podle jejich důležitosti při výkonu práce. Existuje mnoho principů, které dnešní publikace

nabízí, podle kterých lze efektivně plánovat čas, jedním z nich je například efektivní Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo nebo pravidlo ABC.

Eisenhowerův princip (CAUNT, 2001):

Jedná se o velmi oblíbenou a efektivní pomůcku pro stanovení priorit jednotlivých činností. Tento princip je založen na čtyřech kvadrantech, které určují důležitost a naléhavost jednotlivých činností, kdy ke každému z nich se uplatňuje jiná praktika.

A důležité a naléhavé	B důležité a nenaléhavé
C nedůležité a naléhavé	D nedůležité a nenaléhavé

Obrázek 5: Eisenhowerův princip (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Priorita A** – věci, kterým by se mělo věnovat okamžitě a jsou neodkladné.
- **Priorita B** – věci, které sice nemusejí být vykonány dnes, ale jsou důležité pro dosažení cílů, tyto úkoly bývají často odsunovány, avšak jejich včasným vyřízením nevzniknou úkoly typu A. Je dobré každý den pracovat na alespoň jednom úkolu s prioritou B.
- **Priorita C** – tyto úkoly jsou sice nutné, ale nejsou důležité pro dosažení cílů, proto je nejlépe delegovat nebo odmítnout. Pokud je člověk splnit musí, neměl by jim věnovat příliš mnoho času.
- **Priorita D** – těmto věcem nemá příliš smysl se věnovat, i přesto, že mohou být zábavnější než úkoly s vyšší prioritou. Nevedou však k cílům.

Určení naléhavosti a důležitosti patří k nezbytným krokům ke zvládnutí časových nároků, je ovšem také potřeba naplánovat jednotlivé pracovní úkoly na příhodnou pracovní dobu (brzy ráno, dopoledne, brzy odpoledne, k večeru, pozdě večer ...), a naučit se rozlišovat charakterech jednotlivých činností.

Většina úkolů se dá rozdělit do tří velkých skupin (CAUNT, 2001):

- **Udržovací úkoly** – tyto rutinní práce mají zásadní význam při udržování správného chodu pracovního procesu, které zajišťují běžný přísun a poskytování informací, organizování pracovního prostředí a plnění běžných povinností.
- **Úkoly ve vztahu k lidem** – jednání, účast na schůzích, sledování výkonu, komunikace, disciplína, prezentace, školení, motivace a pohovory.
- **Kreativní úkoly, plánování a řešení problémů** – příprava plánů, projektových zpráv, analyzování výsledků, tvorba zpráv nebo hledání řešení problémů při provozu podniku.

Důležitým výchozím krokem k úspěšnému zvládnutí pracovních povinností je schopnost umět si zorganizovat pracovní úkoly. Ovšem nelze také opomíjet skutečnost, že pro lepší přehlednost a orientaci je třeba si jednotlivé postupy činnosti zaznamenávat do různých dokumentů. Tyto dokumenty nám poslouží nejen jako vodítko v průběhu pracovního dne, ale zároveň jako jednoduchá kontrolní pomůcka, zda vše to co bylo naší pracovní povinností, bylo splněno, a zabránit nám tak se dostat do zbytečných problémů vzniklých ze zanedbání našich pracovních povinností.

Abychom získali efektivitu naší práce, a ušetřili tak drahocenný čas, je potřeba tedy vnímat spoustu aspektů a umět si je zanalyzovat. Je to zejména otázka času a vnímání působících sounáležitostí, které se jsou pro nás klíčové a za nápomoci principů, které nám dnešní publikace nabízí, lze dosáhnout žádoucí pracovní rovnováhy. A je to právě rovnováha, která se velké části má velkou zásluhu na našem psychickém rozpoložení a dokáže nás ovlivnit v našem pracovním vystupování.

1.4.2 Kompetence

Kompetence vyjadřuje nejen schopnosti jedince, ale i jeho kvalifikovanost (dovolenosti) k tomu, aby pracovní činnosti byly kvalitně vykonávány. Vyjadřuje to tedy určitou připravenost jedince vykonávat aktivitu (LOJDA, 2011).

Mezi jednu z metod, kterou lze využít pro zjišťování potřebných kompetencí pro výkon práce je profesiografie.

Profesiografie (CHÝLOVÁ A KOL., 2010):

Jedná se o metodu zabývající se zjišťováním a popisem nároků, které vyžadují určité práce od člověka, charakteristiku činností a zároveň vlastností, které jsou nutné k výkonu určité práce = metoda pro zjišťování podmínek pracovního prostředí – výsledkem je profesiogram.

Dobře provedené profesiografické analýzy jsou velmi užitečným nástrojem řízení, protože obsahují důležité informace na jejichž základě lze vyvodit vhodné postupy nejen při přijímání pracovníků, ale i v dalších oblastech, jako je hodnocení pracovníků, určování potřeb výcviků a rozvoje.

Profesiografie nabízí spousty metod, můžou být zaměřené na práci nebo na pracovníka. V případě analýzy zaměřené na práci se jedná zejména o zkoumání pracovních činností, kde se popisují nástroje a materiály, které jsou užívány. Takto zaměřená profesiografie se obvykle využívá v ergonomických studiích nebo v souvislosti s ochranou zdraví a bezpečností při práci. Profesiografie zaměřená na pracovníka se soustřeďuje na popis psychologických požadavků, vyžadovaných schopností, dovedností a morálních postojů.

Nejčastější metody pro zajišťování informací pro zpracování profesiogramu (CHÝLOVÁ A KOL., 2010):

- Volný popis profese samotným pracovníkem
- Dotazník
- Systematické pozorování
- Popis práce na základě snímku pracovního dne
- Rozhovory s nejlepšími pracovníky
- Rozbor nehod, úrazů, konfliktů, kritických událostí
- Rozhovor s jedinci, který opustili danou profesi

Nejčastější metodou bývá snímek pracovního dne, kterou se pokusím aplikovat i v analýze pro zjištění současné problematiky chodu recepce. Zároveň využiji své tříleté působnosti v prostředí recepce pro zhodnocení kompetencí v rámci mého pozorování.

Každá pozice ve firmě vyžaduje určité schopnosti, dovednosti, morální hodnoty a zkušenosti. Výběru zaměstnanců proto musí předcházet dostatečná orientace potřeb jednotlivých pozic k tomu, aby na správném místě byla odpovídající osoba a zajistil se tak žádoucí chod firmy. Proto je třeba být si vědom kompetenčního významu v prostředí firem a věnovat tomu dostatečný čas.

Další předností vyplývající ze znalosti potřebných kompetencí jednotlivých pozic je lehčí určení zodpovědnosti a odpovědnosti a adekvátní platové ohodnocení.

1.4.3 Firemní vzdělávání

Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. V dnešní době existují i firmy, které nevlastní žádné výrobní linky ani nemovitosti a jejich hlavním zdrojem konkurenčních výhod se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku. Úspěšní manažeři si už mnohem více uvědomují, jakou hodnotu pro ně má vzdělávání zaměstnanců, kteří následně dokážou úspěšně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování. Proto peníze investované na rozvoj lidských zdrojů jsou tou nejlepší investicí (KUCHAŘÍKOVÁ, VODÁK, 2011).

Hlavním záměrem firemního vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů, s tím co je a co není žádoucí. Jedná se o proces organizovaný podnikem, který se nazývá vnitropodnikové vzdělávání nebo může probíhat i mimo podnik a v tomto případě by šlo o externí vzdělávání (BARTOŇKOVÁ, 2010).

Firemní vzdělávání zahrnuje (BARTOŇKOVÁ, 2010):

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti
- Prohlubování kvalifikace (doškolování) – rozvíjení schopností, dovedností a znalostí pracovníka
- Rekvalifikace (přeškolování) – jedná se o osvojování něčeho nového, potřebného k výkonu práce
- Profesní rehabilitace – opětovné zařazení na pracovní místo, po dlouhodobé pracovní neschopnosti

V dnešní době se často setkáváme s pojmem školení, které vyjadřuje formu firemního vzdělávání. Školení je tedy považováno za důležitou součást podnikového řízení, bez kterého by se spousta firem nemohlo obejít. Slouží nejen jako prvotní vstupní seznámení s pracovními povinnostmi a podmínkami výkonu práce, ale je to zároveň nezbytný nástroj pro připravení zaměstnanců nejen na probíhající změny, ale také očekávání, které od nich zaměstnavatel může vyžadovat. Je třeba také si uvědomit skutečnost, že školení je třeba vyčlenit odpovídající čas, který by se měl co nejefektivněji využít, neboť se jedná zároveň o firemní náklad, který se investuje na rozvoj lidského kapitálu a firma by se proto měla vyvarovat špatné volbě nebo systému zaškolování.

1.4.4 Porady

V dnešní době porady nepatří mezi oblíbené firemní aktivity. Často jsou spojovány s představou zbytečnosti, rozvleklosti a nudy. Tohle všechno je možné proto, že lidé odpovědní za poradu, zapomínají, že termín „porada“ zjevně není odvozen od slova informovat druhé, zaúkolovat je nebo jim „poradit“ (tedy působit jedním směrem). Souvisí spíše s výrazem „poradit se“. Z toho je zřejmé, že porada se nehodí do všech situací a ke všem tématům. Rozpoznat a odlišit tyto situace je základní dovedností manažerů a lídrů. Tato dovednost jim vkládá do rukou významný nástroj vedení a řízení. Proto by měly být porady svolávány za účelem získání příznivějšího výsledku na základně společného jednání – komunikace (PLAMÍNEK, 2007).

Porada vyjadřuje rozhovor se skupinou spolupracovníků. Předmětem porad bývá vzájemná výměna informací a zkušeností nebo hledání společného řešení problémů, popřípadě také hledání názorových rozdílů nebo urovnání konfliktů.

Porada je založena na třech hlavních předpokladech (PLAMÍNEK, 2007):

- Tématika porady
- Vztahy mezi lidmi
- Odpovědnost – praxe ukazuje, že pokud se člověk podílí na rozhodnutí tak roste i jeho pocit zodpovědnosti za nově vzniklý úkol

Díky dobře vedené poradě proto můžeme objevit mnoho optimalizačních opatření, která vedou k efektivitě výkonu a k podpoře rozvíjejících se vztahů pracovníků, zároveň k motivaci lidí vykonávat své role a úkoly.

Porady jsou tedy považovány za jeden z nejúčinnějších nástrojů k efektivnímu zajišťování úkolů firmy, podněcování aktivity spolupracovníků, získávání nápadů a námětů, proto je třeba poradě věnovat dostatečnou pozornost (SOUČEK, 2008).

1.4.5 SWOT analýza

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory utvářející, nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje). Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího prostředí, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických a dalších faktorů působících v okolí podniku (KAŇOVSKÁ, 2009).

SWOT ANALÝZA	Silné stánky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obrázek 6: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

2 Analýza chodu recepcce

2.1 Popis organizace

Historie společnosti:

Společnost založila svojí první pobočku v roce 2007 v Praze v Holešovicích. Netrvalo dlouho a našla si hned velké oblíbence, kteří podlehli světu wellness. Úspěšný vstup na trh zajistil optimistické výhledy a společnost tak začala expandovat a rozpínat svoji síť poboček i mimo Pražský region. V dnešní době se může společnost pyšnit 6 pobočkami, které již mají vyhlášené jméno. Brněnská pobočka na Lesné byla založena v roce 2010 a hned v roce 2011 se stal součástí wellness centra i hotel Orion, díky kterému se rozšířila nabídka služeb i o nabídky wellness pobytů.

O společnosti – pobočka Brno/Lesná:

Nezapomenutelný odpočinek v prostředí plných svíček a relaxačních vůní je nejvíce vystihujícím popisem pro společnost Infinit. V brněnské pobočce, která se nalézá na okraji Brna v oblasti Lesná, můžete vybírat z mnoha relaxačních služeb. V rámci jednoho vstupu můžete navštívit 3 odlišné typy saun – tropickou, selskou a finskou, nebo navštívit vodní SPA, kde na Vás čeká bazén s vodopády a protiproudy nebo parní lázeň s „hvězdným nebem“. Zamluvit si můžete také privátní whirlpool a nebo si vybrat z velké nabídky různých druhů masáží. Pro ty, kteří spíše vyhledávají aktivní odpočinek je k dispozici klimatizovaná fitness s kardiozónou a možností využití služeb osobních trenérů. Pro nejmenší jsou zde připraveny kurzy plavání. Díky různorodé nabídce lze skloubit jednotlivé služby do cenově zvýhodněných balíčků a díky tomu je možné spojit relaxaci s ubytováním a užít si tak vícedenní odpočinek.

Budoucí plány:

Hlavní vizí majitelů je vytvořit velkou síť wellness center, se kterou by chtěli zaútočit i na zahraniční trh. Dlouhodobým cílem je udržovat si svoje stále spokojené klienty a zajišťovat jim kvalitní služby. Na pobočce Lesné do budoucna plánují zvětšení svých prostorů a rozšíření své kapacity.

Základní informace (JUSTICE.CZ, 2013):

Název společnosti: Infinit s.r.o.

Sídlo společnosti: Praha 7 - Holešovice, Jablonského 639/4, PSČ 170 00

Identifikační číslo: 279 04 989

Základní kapitál: 200 000 Kč

Majitelé společnosti: Vladislav Novotný, Lenka Špírková

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- reklamní činnost a marketing
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- zprostředkování obchodu a služeb
- pronájem a půjčování věcí movitých
- hostinská činnost
- provozování solárií
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- masérské, rekondiční a regenerační služby

2.2 Popis prostorů

Pro lepší orientaci v prostorách wellness centra slouží vyhotovený plánec, viz níže. Prostory wellness centra se nachází v třípatrové budově. Součástí budovy jsou další 3 organizace: Oční optika, kosmetický salon a restaurace. K budově náleží i prostorné parkoviště a samotná budova se nalézá na klidném sídlišti části Brna. Samotné wellness centrum se rozpíná po celé budově.

1. Patro :

Recepce wellness centra se nalézá v prvním patře a je zároveň i hotelovou recepcí, první patro je tedy hlavní vstupem do světa wellness. Na recepci je možnost posezení s nabídkou obsloužení. V prvním patře se také nalézá posilovna, solárium, dětský koutek, pánské a dámské šatny, WC, sprchy a skladové prostory.

2. Přízemí:

Z pánských a dámských šaten vede schodiště do přízemí, kde se nalézají veškeré relaxační prostory, kterými jsou: masérny, privátní whirlpool, odpočívárna a pak dvě hlavní části, které jsou rozděleny na vodní SPA a saunový svět. Součástí saunového světa jsou tři odlišné typy saun (tropická, selská a finská) a chladírna, která nabízí různé typy ochlazení (finské vědro, mlžení, sprchy, ledovou tříšť) a venkovní terásku s ledovým bazénkem. V prostorách vodního SPA naleznete bazén s masážními trysky a protiproudy, veřejný whirlpool a parní lázeň. Nedílnou součástí celých relaxačních prostorů je bar s posezením, kde se návštěvníci můžou občerstvit a dále nezbytné prostory jakou jsou skladové místnosti, WC a strojovna.

3. Patro:

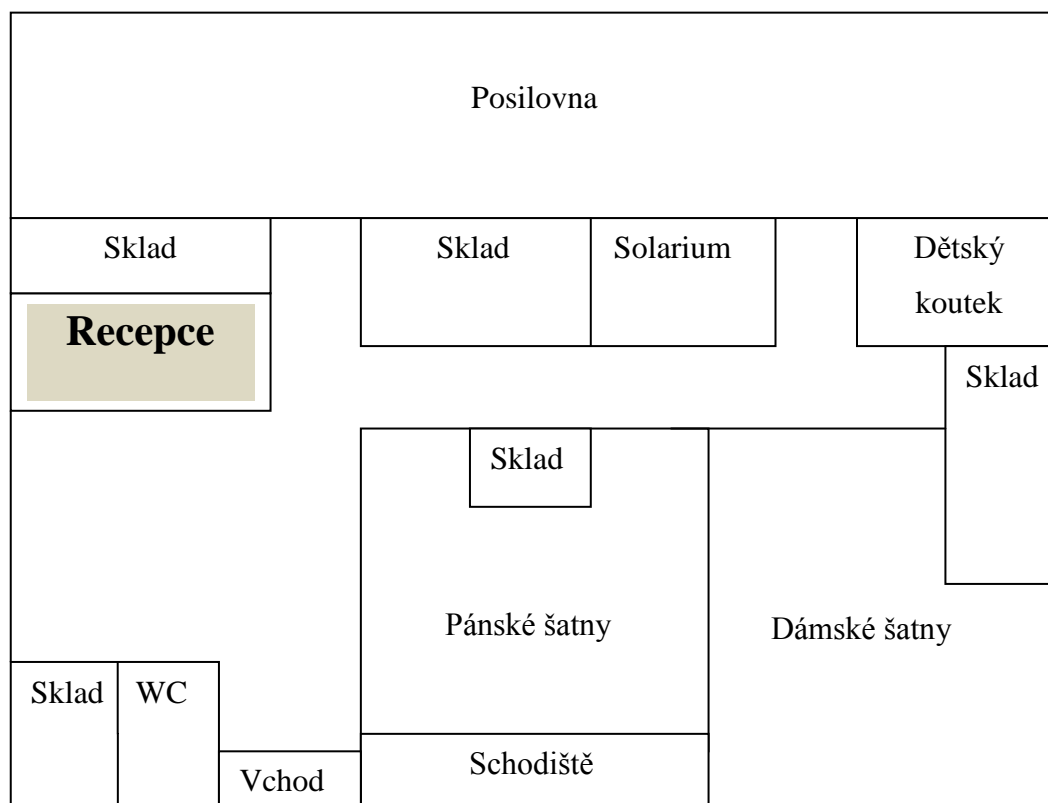
V druhém patře budovy má společnost kancelář, skladové prostory, šatnu pro zaměstnance, snídaňovou místnost pro hotelové hosty a hotelové pokoje.

4. Patro:

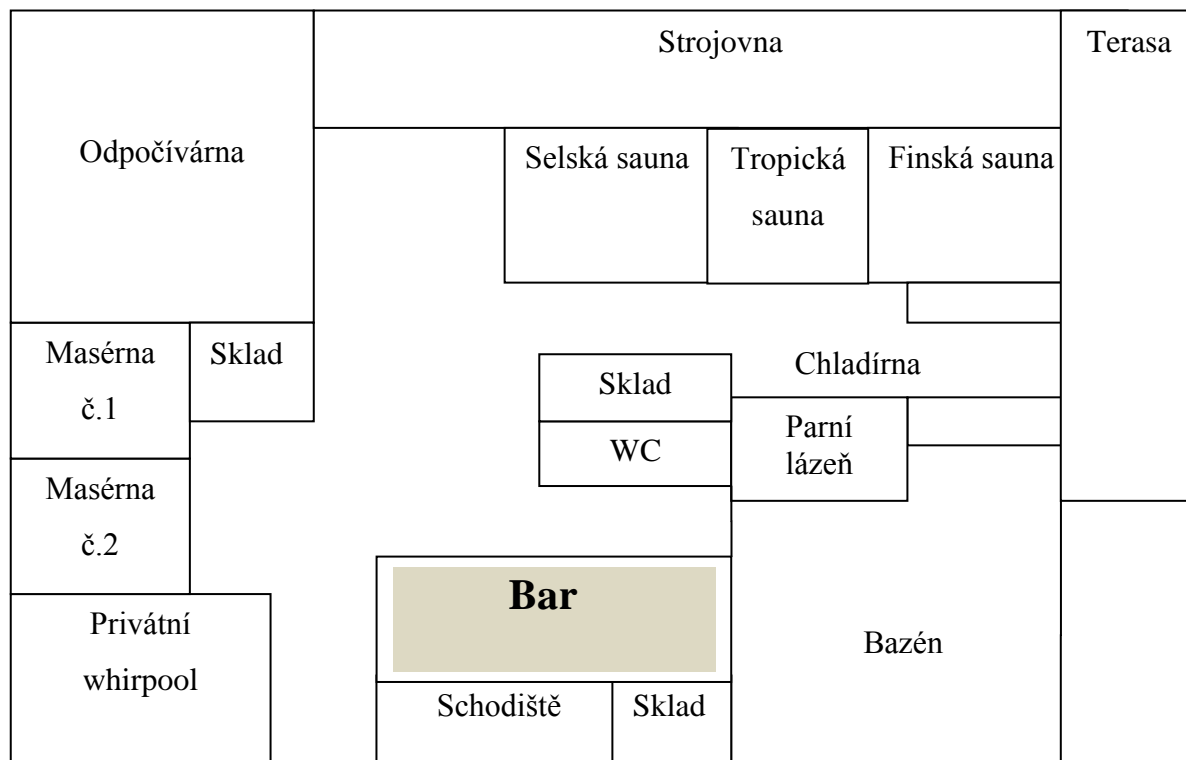
Třetí patro je už pouze zařízeno hotelovými pokoji a malým salonkem pro posezení.

Plánek prostorů:

1. Patro :



Přízemí:



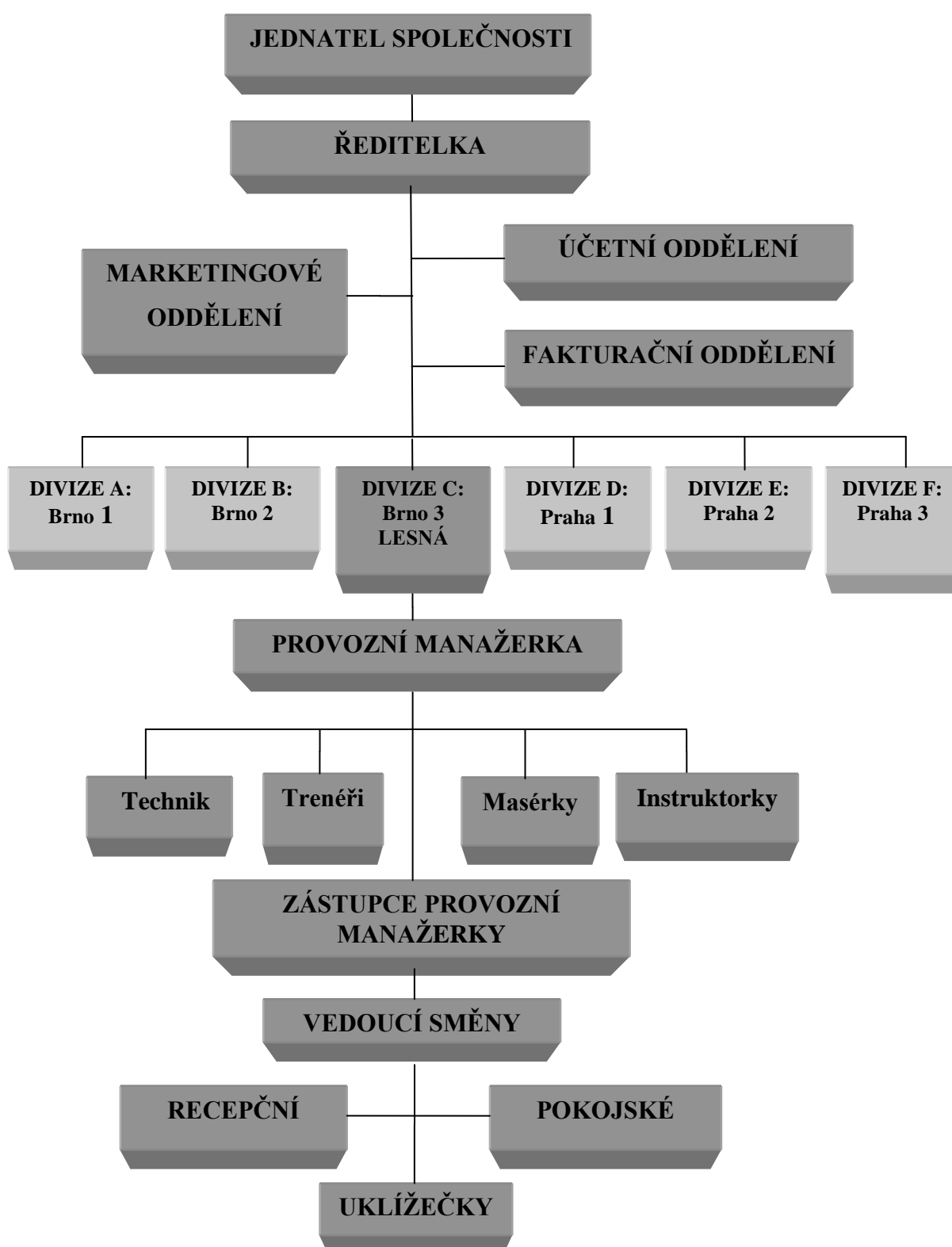
Obrázek 7: Plánek prostorů (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3 Organizační struktura

Společnost Infinit má organizační strukturu rozlišenou dle divizí, která napomáhá k tomu, aby se koncept Infinitu mohl přizpůsobit podmínkám různorodého prostředí a zaměřit se na odlišný segment lidí. Společnost má 6 divizí, pro které komplexně slouží jedno fakturační a účetní oddělení a oddělení, které se zabývá marketingem pro celou organizaci.

Nejvyššími rozhodovacími právy pro celou organizaci disponují dva jednatele a v jejich zastoupení může jednat rovněž výkonná ředitelka. Jednotlivým divizím byly přidělené velké pravomoce, tedy řízení funguje na základě velké decentralizace. Každá divize má svoji provozní manažerku, která zodpovídá za jeho chod. V její kompetenci je podávání průběžných reporty a zaznamenávání statistik, které jsou předávány nejvyššímu vedení. Provozní manažerka vykonává různorodou práci, pro kterou musí mít dostatečné manažerské schopnosti a dovednosti.

Divizionální organizační struktura:

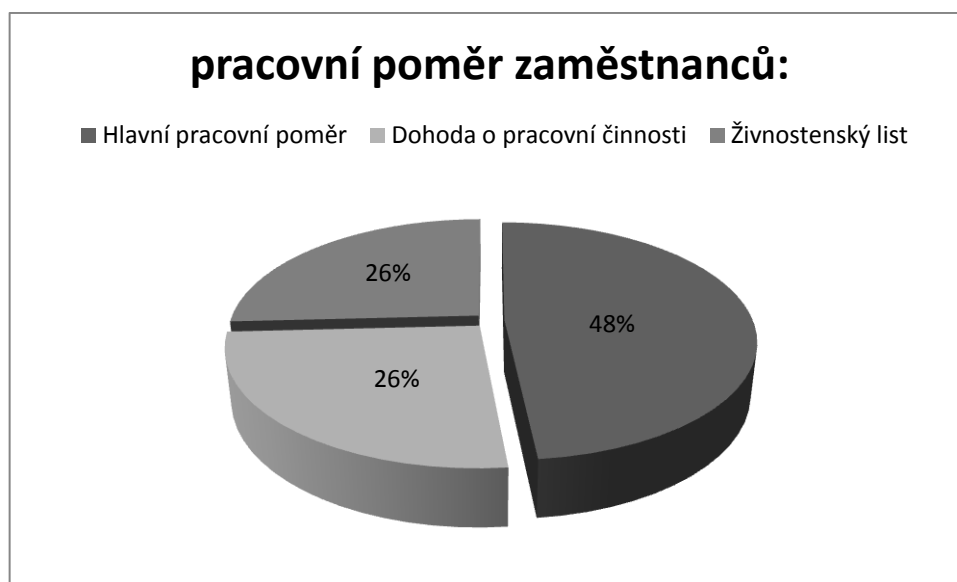


Obrázek 8: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Analýza náplně práce jednotlivých pozic

K tomu aby organizační struktura fungovala, je také důležité vědět, kdo jakou činnosti vykonává a jaké jsou jeho pravomoci. Bez těchto znalostí by zaměstnanci těžko věděli na koho se obracet a od koho co očekávat, proto je zapotřebí mít dostatečnou orientaci ohledně pracovních povinností a pravomocí svých kolegů, aby došlo k vzájemné kooperaci.

Na pobočce je celkem zaměstnáno 15 lidí na hlavní pracovní poměr, dalších 8 osob na dohodu o pracovní činnosti a 8 lidí zde pracuje na živnostenský list viz. graf níže. Rozsahem a povinnostmi jednotlivých zaměstnanců jsou následující úkoly.



Obrázek 9: Pracovní poměr zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Provozní manažerka (hlavní pracovní poměr):

Zodpovídá za celý chod pobočky, zastoupení na obchodních schůzkách, rozdělování a zadávání úkolů podřízeným zaměstnancům a jejich kontrola, organizování, koordinování, podílení se na strategii podniku, vedení porad, vedení podkladů pro účetnictví, zpracování reportů, zaznamenávání statistik, vyhotovování faktur, nákup kancelářských potřeb a vybavy podniku, vedení výběrového řízení a vydává výplatní listiny.

Zástupce provozní manažerky (hlavní pracovní poměr):

Úzká spolupráce s provozní manažerkou a stejně tak jako ona se podílí na strategii podniku, zpracovává reportů, zaznamenává statistiky, vedení výběrového řízení, mimo to vede pokladní knihy, kontroluje odvody tržeb, provádí administrativu, sestavuje směny pro zaměstnance a dále vykonává z poloviny práci vedoucí směny, viz. popis práce vedoucí směny.

Vedoucí směny (hlavní pracovní poměr i dohoda o pracovní činnosti):

Zodpovídá za provoz své směny, objednává zboží a hotelové prádlo, kontroluje funkčnost veškerého zařízení, kvalitu úklidů celého podniku a hotelových pokojů, zodpovídá za čistotu podniku na směně, vyřizuje emailovou korespondenci a příchozí hovory, provádí rezervace, obsluhuje zákazníky a poskytuje jim veškeré informace, provádí check-in a check-out u hotelových hostů, a vystavuje hotelové faktury, vyřizuje stížnosti a reklamace, zodpovídá za peníze v pokladně, uzavírá pokladnu a odvádí tržbu, kontroluje a koordinuje činnost recepčních a pokojských.

Recepční (hlavní pracovní poměr i dohoda o pracovní činnosti):

Ráno připravuje podnik k otevření (zapnutí saun, páry, zpuštění strojů v posilovně, puštění hudby...) obsluhuje zákazníky a poskytuje jim veškeré informace, vyřizuje příchozí hovory, provádí rezervace, provádí úklid všech prostorů v průběhu celé směny (stírání vody, vytírání podlah, leštění zrcadel, vysypávání košů, mytí nádobí, vysávání, atd.), poskytuje přímý prodej, provádí celkovou obsluhu relaxačních prostorů a baru (zapaluje svíčky, dolévá esence do saun, spouští trysky u bazénů podle potřeb zákazníků, atd.). Pozn.: Podrobněji zpravované pracovních činností recepční naleznete v kapitole nazvané Pracovní snímek recepční na hlavní recepci.

Technik (hlavní pracovní poměr):

Zabezpečuje celkový provoz techniky bazénů, saun, parní lázně tak, aby odpovídaly BZOP a pravidelně prověřuje jejich funkčnosti, dále provádí další nezbytné udržovací práce celého podniku a potřebné opravy. Vede výkaz provozu a přehled o průběžných kontrolách technických stavů zařízení. Větší závažnější poruchy řeší přes odbornější externí firmy. O veškerých opravných zásahách vede evidenci.

Masérka (živnostenský list):

Poskytuje masérské služby dle předem udělaných rezervací, zajištěnými recepčními, vede evidenci využitých masérských zásob, dále je povinna dbát o čistotu masérských prostorů, masérského náčiní a prostředků, dezinfikuje použité pomůcky a na konci své směny po sobě uklízí celou místnost, ve které masírovala, a kterou přichystá kompletně pro další směnu.

Trenérka (živnostenský list):

Sestavuje trénink na míru klienta, vede průběh tréninku a stará se o jeho správné provedení, poskytuje zároveň poradenskou činnost v oblasti zdravého životního stylu a vede si evidenci svých zákazníků, se kterými si sama domlouvá termíny jejich tréninků.

Instruktorka (živnostenský list):

Vede výuku lekce plavání podle stanovených podmínek, dohlíží na bezpečnost všech zúčastněných, chystá si veškeré pomůcky, o které pečuje a dezinfikuje, vede informační schůzky, vyřizuje telefonáty, vede evidenci kurzů a stará se o rezervační počítačový systém, který pravidelně aktualizuje, vybírá peníze za jednotlivé lekce či kurzy a zodpovídá za přebrané peníze a poskytuje účetní doklady, pracovní prostředí udržuje čisté a bezpečné.

Pokojská:

Zajišťuje čistotu a připravenost pokoje pro příjezd hotelových hostů, dále odpovídá za řádný úklid hotelových chodeb, schodiště, salonku, snídaňové místnosti, také zásobuje hotelové minibary určeným občerstvením, a pokoje potřebným drobným vybavením (popelníky, letáky, otvíráky, skleničky, atd.), zároveň chystá snídani, myje nádobí, nakupuje snídaňové zásoby a poskytuje obsluhu v průběhu podávání snídaní.

Uklízečka:

Provádí komplexní úklid celého wellness centra po zavírací době podniku (posilovna, recepce, WC, šatny, sprchy, sauny, bazény, parní lázeň, privátní whirlpool, odpočívárna, chladárna, teráska, chodby). Jednotlivými pracovními úkoly je vysávání,

vytírání podlah, dezinfekce saun, podlážek, lehátek, posilovacích strojů a podlah, dále leštění zrcadel, dveří, čištění odtokových kanálů a utírání prachu z veškerých povrchů.

2.5 Popis provozu recepce

Budu se zaměřovat zejména na koordinaci recepčních a zároveň budu analyzovat jejich kvalifikaci a nastavený organizační systém. Recepce považuji jako zlomový bod, od kterého se odvíjí celkový průběh provozu, dochází zde k prolínání a kooperaci pracovníků za přítomnosti zákazníků a špatný organizační systém může mnohdy zapříčinit, že místo úsměvného a přívětivého personálu na nás čeká vystresovaný a podrážděný odpůrce. Proto je potřeba být dostatečně organizačně připraven a všimnout si každých detailů, díky kterým lze docílit optimální souhry všech pracovních činností v podniku a docílit tak podnikové harmonie, která má blahodárné účinky i na stranu zákazníků.

Otevírací doba

Společnost je otevřená celoročně, pouze na určité svátky jakou jsou Vánoce a Silvestr má provozovna zkrácenou otevírací dobu. Délka otevírací doby se pak ještě liší dle ročního období a to na letní a zimní.

V zimním období je delší a to od 7:00 do 22:30 a v letním období je zkrácena o 3 hodiny na otevírací dobu od 10:00 do 22:30 z důvodu nižší návštěvnosti.

2.6 Kompetence recepčních

Pro odvození kompetencí jsem využila jednu metodu z profesiografie, kdy jsem systematicky pozorovala výkon práce, zhodnotila pracovní prostředí a z nich plynoucí předpoklady pro výkon práce. Určení pracovních podmínek je nezbytným nástrojem jakéhokoli řízení.

Charakteristika činnosti:

Služba lidem – péče, poradenství, prodej, střední stupeň fyzické a psychické zátěže, variabilita pracovních činností.

Pracovní podmínky:

Vnitřní moderní čisté prostředí, týmová spolupráce, směnný provoz, práce o víkendech.

Předpoklady činnosti:

Spolehlivost, min. středoškolské vzdělání – cestovní ruch nebo ekonomického zaměření výhodou, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, zájem o zdravý životní styl, komunikativní a organizační schopnosti, příjemné vystupování, reprezentativní vzhled.

Profil recepční vyplívající z předcházející analýzy a vlastního pozorování :

Tabulka 1: Profil recepční – kompetence (Zdroj: vlastní zpracování)

PROFIL RECEPČNÍ
Vrozené vlastnosti:
Vynikající vyjadřovací schopnosti
Reprezentativní vzhled
Příjemné vystupování
Flexibilita
Zodpovědnost
Dobrá kondice
Odolnost vůči stresu
Získané předpoklady:
Minimálně středoškolské vzdělání
Komunikativní znalost AJ
Zkušenosti v oboru
Morální kvality:
Kladný vztah k relaxaci a sportu
Týmový duch
Ochota učit se novým věcem

2.7 Počty zaměstnanců – recepce:

Na recepci pracuje dohromady **6 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr** a dále jsou zde brigádnice, které vykonává svoji činnost na základě dohody o pracovní činnosti. Počet brigádnic se mění podle letního a zimního období, v průměru však společnost zaměstnává okolo dalších **8 brigádnic**, potřebných na provoz recepce.

Zjištěné informace vlastním pozorováním:

Ve společnosti jsem zaměstnaná už třetím rokem a podle mého vlastního pozorování jsem zjistila, že počet zaměstnanců na recepci je závislý na ročním období. S přicházejícím zimním obdobím se vždy roztrhne pytel se všemi milovníky saun a právě to zapříčiní větší návštěvnost, které se společnost snaží přizpůsobit posílením pracovních řad o více recepčních. Společnost situaci řeší buď větším požadavkem na počet hodin současných brigádnic nebo najmutím nových recepčních. Zimní období pak vždy rozpoutá organizační spor, týkající se optimálního počtu zaměstnanců. Vždy se začnou řešit otázky typu zvyšujících se mzdových nákladů recepčních versus kvality poskytovaných služeb a péče o zákazníky, jelikož návštěvnost zákazníků v průběhu zimního období se střídá každým dnem a proto slovíčko optimální se začíná skloňovat ve všech pádech a začíná se tak hledat nejvíce vyhovující řešení na vzniklý problém.

2.8 Směny recepčních a vedoucích směny

HLAVNÍ RECEPCE:

Tabulka 2: Rozpis směn na hlavní recepci (Zdroj: vlastní zpracování)

den	datum	Dopolední směna		Odpolední směna		
		Vedoucí směny	Recepční	Vedoucí směny	Recepční	Recepční
Po	3.1.	6.30 – 14.30	6.30 – 15.30	14.15 – 23.00	15.15 – 23.00	17.00 – 23.00

VEDLEJŠÍ RECEPCE – BAR:

Tabulka 3: Rozpis směn na vedlejší recepci – Bar (Zdroj: vlastní zpracování)

		Dopolední směna	Odpolední směna	
den	datum	Recepční	Recepční	Recepční
Po	3.1.	7.30 – 16.00	15.45 – 23.00	17.00-23.00

Společnost má jednu hlavní recepci, na které se pravidelně střídají vedoucí směny a recepční, podle předem sestaveného měsíčního rozpisu viz. výše. Recepční podle rozpisu mohou být rovněž umístěny i na vedlejší recepci nebo-li bar, který je umístěn v samotných relaxačních prostorách. Během dne proběhnou dvě směny (dopolední, odpolední). Na každé směně musí být vždy jedna vedoucí směny, která koordinuje činnost recepčních jak na recepci, tak na baru a zodpovídá tak za celý chod své směny. Recepční tak pod dohledem vedoucí směny vykonávají svoje povinnosti.

V dopolední směně je pro obsluhu recepce a baru potřeba 3 zaměstnanců (1vedoucí směny + 2 recepční) a v odpoledních hodinách 5 zaměstnanců (1vedoucí směny + 4 recepční). V letním období dochází ke snížení stavu zaměstnanců na recepci a je zapotřebí pouze 3 zaměstnanců na odpolední směně (1 vedoucí směny + 2 recepční). Pro lepší představivost slouží tabulka viz. níže., ze které je zřejmé, že pouze na odpolední směně v zimní období dochází ke změně počtů zaměstnanců, aby se zajistil hladký chod provozu recepce a dodržela se organizační pravidla.

2.8.1 Počet vedoucích směn a recepčních na jednotlivých směnách

Tabulka 4: Počet zaměstnanců na směně dle ročního období (Zdroj: vlastní zpracování)

	Dopolední směna (počet osob)	Odpolední směna (počet osob)	Dopolední směna (počet osob)	Odpolední směna (počet osob)
Vedoucí směny	1	1	1	1
Recepční - recepce	1	1	1	1+1
Recepční - bar	1	1	1	1+1

2.9 Mzdové ohodnocení – recepce

Mzdové ohodnocení - zaměstnanci na hlavní pracovní poměr:

Tabulka 5: Mzdové ohodnocení zaměstnanců na HPP (Zdroj: vlastní zpracování)

POZICE	MZDA	BENEFITY
Recepční	15.000 Kč	700 kredit
Vedoucí směny	19.000 Kč	1000 kredit

**hodnoty v tabulce zaznamenávají hrubou mzdu*

Mzdové ohodnocení - zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti:

Tabulka 6: Mzdové ohodnocení na DPČ (Zdroj: vlastní zpracování)

POZICE	MZDA				BENEFITY
	První 3 měsíce	Po 3 měsících	2.rok	3. rok a víc	
Recepční	75 Kč/hod.	85 Kč/hod.	85 Kč/hod.	95 Kč/hod.	500 kredit
Vedoucí směny	-	-	115 Kč/hod.	125 Kč/hod.	800 kredit

**hodnoty v tabulce zaznamenávají hrubou mzdu*

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají stanovenou stálou měsíční mzdu a povinný počet odpracovaných hodin se jim odvíjí podle pracovního fondu v závislosti na daném měsíci. Zatím co brigádnice dle mzdové tabulky viz. výše, jsou placené od hodiny, tedy podle celkových odpracovaných hodin za určitý měsíc. Počet odpracovaných hodin brigádnic se liší podle jejich časových možností v daném měsíci, v průměru však brigádnice odpracují mezi 70 -130 hodin za měsíc.

Co se týče motivace zaměstnanců, jak recepční na hlavní pracovní poměr, tak i recepční na dohodu o pracovní činnosti mají možnost profesního růstu na pozici vedoucí směny v případě, že vykonávají svoji práci na odpovídající úrovni a prokazují vyžadované osobní schopnosti. Vedoucí směny se nemůže stát nikdo, bez toho aniž by si prošel pozici recepční. Dalším motivačním motorem nabízejícím se zaměstnancům jsou benefity. Benefit je kredit, za který mohou zaměstnanci čerpat jakékoliv služby společnosti infinitu, a jednotlivé služby jsou pro ně zároveň cenově zvýhodněné procentuálně dle aktuálního ceníku služeb.

Zhodnocení:

Pokud si porovnáme jednotlivé typy pracovního úvazku hned z tabulky je zřejmé, že brigádnice jsou lépe motivováni po finanční stránce. Mají zpočátku sice menší mzdové ohodnocení, ale s vidinou možného blízkého mzdového nárůstu jejich pracovní nasazení přetrvává nebo roste a to z velké části přispívá blahodárně na výsledek jejich vykonané práce.

Za velký nedostatek zde vidím nespravedlivě nastavený benefiční systém, kde všichni dle typu svého úvazku a pracovní pozice dostávají přidělený neměnný se benefity, i přes to, že každá brigádnice odpracuje vždy odlišný počet hodin každý měsíc. Této benefiční problematice se budu věnovat v návrzích na zlepšení.

2.10 Pracovní snímek recepční na hlavní recepci

Mezi hlavní úkoly recepčních v průběhu celého dne patří vyřizování telefonátů, mailů, přebírání rezervací, obsluha baru, vítání hostů, péče a poradenství, zakládání a uzavírání účtu, příprava občerstvení a prodej. Mezi další buď jednorázové úkoly, nebo

udržovací úkoly pro celý pracovní den patří souhrn pracovních činností viz. níže. Jednotlivé činnosti jsou rozděleny na úkoly ranní, v průběhu dne a večerní úkoly. Recepční mají celkový souhrn všech činností vytištěn na papíře a ten mají uschován ve složce na recepci pro neustálé připomínání si svých povinností.

Souhrn všech činností vypadá následovně:

Úkoly ráno:

- Zkontrolovat, zda jsou splněny všechny úkoly z předchozího večera
- Vynést koše, pokud nebyly vyneseny večer, např. sklo
- Zapnout hudbu
- V posilovně zapnout plazmu, žaluzie, poklidit míče, podložky, činky apod.
- Kontrola hodin - všude stejný čas
- Kontrola hlasitosti hudby všude v podniku
- Rozsvítit lednice
- Vytřít lednice-recepce a sklad
- Doplnit sypané čaje
- Doplnit mýdlo na toaletách a v šatnách, odličovací mléko a tamponky
- Poskládat freshovač a doplnit pomeranče, vyhodit shnilé
- Obejít záchody, šatny a doplnit toaletní papír, pytlíky na potřeby, utěrky
- Zapálit svíčky na recepci, záchodech
- Naleštit zrcadla u recepce a vchodové skleněné dveře + dveře u lednic, dveře do posilovny
- Otřít barovou desku i pod dekorací a miskami, otřít lavičku
- Doplnit ovoce, dobroty, fitness doplňky
- Připravit si vodu v kýblech + mopy
- Poklidit bar, vytřít a poklidit všechny police
- Otřít stolky u recepce i židle, dětské židličky
- Doplnit lednici, košík s dobr
- Spočítat poukazy
- Zapsat stav kávovaru

- Vytírat špinavou zónu (dle potřeby), doplnit pití
- Vytrít celé solárium (pod deskou, na povrchu, uvnitř solária)
- Vyčistit svíčky od vosku
- Přepočítat kasu (dvě kasy celkem 3000,- Kč)
- Přinést čisté prádlo
- Rozsvítit světlo ve vstupní chodbičce (6:50)
- Vyzvednout noviny

Úkoly v průběhu dne:

- Udržovat poklizený bar
- Vynášet odpadkové koše
- Vynášet prádlo ze šaten
- Připravovat čisté prádlo na bar
- Čistit podlahu, vytírat
- Čistit baterie u umyvadel a umyvadla celkově
- Čistit zrcadla a skleněné dveře
- Poklízet fitness pomůcky (činky, podložky, celková čistota)
- Doplnovat lednice
- Porovnávat časopisy
- Doplnovat ceníky
- Otírat stolky
- Vystříkávat hadicí podlahu u sprch
- Čistit kanálky u sprch (vlasy)
- Doplnovat aroma lampy
- Zavírat skříňky v šatnách
- Dezinfikovat solárium
- Hlídat čistotu vchodu
- Zapalovat svíčky
- Dezinfikovat čipy

Úkoly na konci dne:

- Roztřídit prádlo na ručníky a prostěradla
- Doplnit prádlo na bar
- Zhasnout lampičky
- Rozložit a umýt freshovač, nezapomenout na vnitřní desku
- Vypnout kávovar + mlýnek, zapsat stav kávovaru
- Doplnit cukry, medy, citrony...
- Umýt kávovar + mlýnek
- Otřít stolky
- Vyčistit dřez a plochu na odkapávání nádobí
- Vypnout hudbu a plazmovou televizi v posilovně
- Uzávěrka terminálu
- Zapsat stav solária
- Zhasnout všude svíčky
- Pořádně vymáchat mop a nechat usušit + z kýble vylít vodu
- Doplnit lednice + zhasnout lednice
- Vytřít skříňky v dámských i pánských šatnách
- Vynést koše
- Schovat klíčky od kasy-do zaměstnanecké šatny
- Schovat misky s dobrotami do skladu
- Spočítat stav čipů
- Poklidit posilovnu
- Vypnout běžící pásy v posilovně, zatáhnout žaluzie
- Zamknout všechny skladové místnosti
- Zapsat stav freshovače
- Napsat počty lidí na snídani
- Vytřít trezory

Zhodnocení:

Takto podrobný souhrn pracovních činností, považuji za neefektivní a navrhovala bych lepší rozlišení na pracovní činnosti podle jejich důležitosti a naléhavosti, aby se stal souhrn více nápomocný a sloužil tak jako efektivní návod na pracovní postup. Celkový návrh bude vypracován v návrzích na zlepšení.

2.11 Analýza zaškolovacího systému

Recepční dříve než jsou zařazený do pracovního procesu, musí projít řádným vstupním školením proto, aby byly schopny zvládnout základní potřeby chodu recepce a bezpečnosti práce. Po zařazení recepčních do pracovních řad jsou pak nadále povinny v průběhu svého zaměstnání absolvovat rozšiřující školení týkající se rozvoje schopností a znalostí či aktuálních změn nebo inovací podniku.

JEDNOTLIVÉ DRUHY ŠKOLENÍ:

Vstupní školení:

- Provoz, údržba a obsluha recepce (2 hodiny)
- Provoz, údržba a obsluha baru (2 hodiny)
- Obsluha počítačového systému Member Pro (6 hodin)
- Benefitní společnosti (4hodiny)
- Bezpečnost práce (1hodina)
- Příprava kávy (30 minut)
- Fitness školení – příprava fitness nápojů, znalost suplementů a jejich užití, obsluha fitness strojů (1.5 hodin)
- Uklízečský systém (2 hodiny)

Další školení:

- První pomoc (1 hodina)
- Znalost techniky masáží a jejich využití (2 hodiny)
- Obsluha solária a znalost solární kosmetiky (30 minut)

- Protipožární školení (30 minut)
- Technické školení – údržba a technické zásady provozu (1 hodina)

CELKOVÁ MINIMÁLNÍ DÉLKA ŠKOLENÍ JEDNOHO ZAMĚSTNANCE

RECEPCE: **24 hodin/1 osoba**

Jednotlivé druhy školení jsem zaznamenala i v časovém rozpětí, z toho důvodu, že školící proces je recepčním hrazen zaměstnancem. Školící proces je tedy považován za nezbytný provozní náklad, který je potřebnou součástí jak z bezpečnostního, tak i z efektivního hlediska a jako každý jiný náklad je třeba ho vnímat a mít o něm samostatný přehled. Jednotlivé proplácení se provádí v závislosti délky školení a příslušné hodinové mzdy recepční, která ji náleží podle délky pracovního vztahu u zaměstnanců na DPČ (viz. tabulka mzdové ohodnocení) nebo je součástí měsíční pracovní doby u zaměstnanců na HPP.

2.12 Analýza porad a informačních schůzek

Společnost provádí porady s recepčními a vedoucími směny na určitou problematiku provozu s cílem objevení nové strategie provozu, odstranění problému, nebo pouze svolání všech s cílem předání nových informací v případě nastávajících změn.

Porady probíhají v nepravidelných termínech, avšak nejméně jednou za 2 měsíce. Každá recepční či vedoucí směny je povinna se účastnit předem nahlášených porad a stejně tak jako školení je porada proplácena zaměstnavatelem stejným způsobem, tudíž je chápáno jako další provozní náklad. Porady trvají vždy zhruba 1- 2 hodiny a ročně proběhne v průměru 10 porad.

CELKOVÁ PRŮMĚRNÁ DÉLKA PORADY JEDNOHO ZAMĚSTNANCE

RECEPCE: **17 hodin/1 osoby**

Doplňující informace a zjištění vyplývající z jednotlivých analýz:

Na základě mé provedené analýzy jednotlivých pracovních náplní jsem zjistila, že kvalifikované recepční musí pokrývat různorodou práci zahrnující i obsluhu baru a kompletní úklid celého podniku v průběhu dne.

Dle mého názoru zde dochází k ne zcela jednoznačné odpovědnosti zaměstnanců a může to mít matoucí dojem na stranu zákazníka. Jednotlivý zaměstnanec zároveň nejsou vybaveni o žádné firemní oblečení a zákazník tak nemá přehled o pravomocích jednotlivých zaměstnanců.

Další ne zcela žádoucí situace může nastat v momentě, kdy recepční, která byla viděna zákazníkem v šatnách jak vytírá podlahu či WC, později toho stejného zákazníka obsluhuje či mu servíruje nějaké občerstvení a tuto skutečnost považují za nehygienickou a neetickou.

Společnost se v tomto případě snaží o úsporu nákladů prostřednictvím překlopení jednotlivých pracovních činností pouze na jednu pracovní pozici a docílení tak pracovní komplexnosti v jedné osobě. Je však potřeba také brát na zřetel, že pro vykonávání obsluhy baru či uklízení není zapotřebí mít kvalifikovanou recepční s příslušnou platovou výší, která zároveň prochází pravidelným zaškolováním či se musí účastnit porad organizačního charakteru. Takto obsáhlý zaškolovací systém a povinná účast všech recepčních na poradách patří rovněž mezi pravidelné provozní náklady.

Nalézá se zde tedy otázka, zda úspora nákladů docílena pomocí pracovní komplexnosti recepčních je výhodnější než náklady, které jsou vynaloženy na rozsáhlé pravidelné zaškolovací systémy a konání organizačních porad. Díky mé analýze a dlouhodobého pozorování této situace jsem proto přišla na optimálnější způsob, který rozeberu v návrzích na zlepšení, a věřím, že je přijatelný pro všechny strany.

2.13 SWOT analýza

Každá společnost by měla mít vlastní orientaci prostředí, být si vědoma svých silných stránek, na kterých může svůj provoz stavět, ale zároveň minimalizovat své hrozby a snažit se odstraňovat své slabiny a nebo se chytanou příležitostí a rozvíjet tak svojí působnost. Jakákoliv organizace by proto měla provádět swot analýzu, která se

může stát dalším zdrojem pro sestavování strategického řízení podniku či impulsem pro změnu řízení.

SWOT analýza Infinit - Lesná:

Silné stránky:

- Moderní nová provozovna
- Rozsáhlé parkovací prostory
- Široká nabídka služeb
- Umístění provozovny (v sousedství: restaurace, kosmetický salon, obchod s potravinami)
- Možnost čerpání ze zkušeností dříve založených poboček
- Dynamický pracovní team
- Možnost výběru klubového členství
- Ucelený koncept společnosti
- Prostorné šatny
- Moderní životní styl – wellness
- Dlouhá otevírací doba - celoroční provoz (svátky)

Slabé stránky:

- Omezené zkušenosti s provozem hotelu
- Nízká nabídka služeb pro hotelové hosty
- Umístění na okraji Brna
- Absence možnosti benefitů pro dlouhodobé klienty
- Nedostatečné skladovací prostory
- Nízká kapacita pro posezení na recepci
- Orientace v budově a propagační letáky pouze v českém jazyce
- Neucelená marketingová strategie

Příležitosti:

- Rozšíření své kapacity – venkovní terasa, bazén
- Posílení propagace – zdravý životní styl (sportovní prodejny, sportovní akce, školy...)
- Navázání spolupráce se sportovními kluby
- Spolupráce s benefičními společnostmi
- Posílení marketingové strategie – výročí, akční soutěže, valentýnské pobyty...
- Marketingový zástupce pro každou provozovnu zvlášť
- Pravidelná modernizace – trendy ve světě wellness

Hrozby:

- Nově vzniklé wellness centrum 4Comfort v Obřanech
- Stále zvyšující se ceny kvůli DPH ovlivňující růst cen služeb

Zhodnocení:

Za největší přednost této pobočky jsou zkušenosti z dříve založených poboček, ze kterých tato pobočka může čerpat cenné rady pro organizaci řízení a zajistit si tak potřebnou dynamičnost. Ovšem tato pobočka patří mezi jediné, která má ve své kompetenci i provoz hotelu. Proto bych navrhovala prohloubení znalosti v této problematice prostřednictvím školení zaměřené na provoz hotelu, aby došlo k lepší orientaci v této oblasti a docílení perspektivního managementu.

Celkové silné stránky obsahují pevný základ, ovšem je třeba podnik neustále zlepšovat, aby nevznikla stagnace rozvoje. Pro lepší výsledek a efektivitu bych navrhovala pořídit marketingového odborníka pro každou oblast zvlášť, na místo jednoho pro celou společnost. Dle mého názoru, je zapotřebí jiných marketingových strategií, jelikož ne každá pobočka má naprosto stejnou cílovou skupinu zákazníků. Díky lepším marketingovým strategiím by jednotlivé pobočky mohly sílit ve svých silných stránkách, snižovat své rizika, hrozby a podporovat tak neustále rozvoj společnosti k žádoucí efektivitě.

3 Vlastní návrhy na zlepšení a přínosy

3.1 Rozčlenění pracovní pozice recepční

Mezi 14 principů managementu dle Henryho Fayola patří i pořádek, neboli materiál i lidé musí být na správném místě. Lidé musí odpovídat potřebám pracovního místa a je rovněž nutné věnovat péči organizaci práce a výběru zaměstnanců a jejich kvalifikaci (PITRA, 2007). Z tohoto tvrzení budu zčásti vycházet i pro moje návrhy na zlepšení. Podle mých zjištěných informací uvedených v jednotlivých analýzách, je zřejmé, že pracovnice s označením recepční pokrývají nejen profesi recepční, ale rovněž profesi obsluhy baru, tak i pozici uklízečky a to buď z velké části nebo zcela úplně. Každá z těchto třech profesí má jinou potřebnou kvalifikaci, jiné schopnosti či dovednosti, od kterých se odvíjí jiné finanční ohodnocení a stejně tak každá pozice vyžaduje jiný druh zaškolování či tematiku porad.

Způsob řízení těchto daných pozic se také liší a větší péče pro každou profesi zvlášť může napomoci ke zlepšení chodu jednotlivých pracovních činností a tím dosáhnout optimalizace chodu a efektivnosti dělby práce.

Mým návrhem na zlepšení tedy je rozčlenění profese recepční na tři pracovní pozice a to na recepční, obsluhu baru a uklízečku a z toho plynoucí změny, které povedou ke zlepšení.

Mezi jednotlivé přínosy bude patřit úspory náklady, lepší orientace odpovědnosti a pravomocí, zefektivnění výkonu pracovních činností, zefektivnění řízení podniku, zlepšení mezilidských vztahů, zlepšení motivace zaměstnanců a zlepšení etických a hygienických záležitostí.

Jak jsem uvedla dříve jednotlivé pracovní pozice (recepční, obsluha baru, uklízečka) mají odlišné vyžadované kompetence a z toho důvodu i jiné finanční ohodnocení.

Jednotlivý zaměstnanecký profil a platové ohodnocení by vypadalo následovně:

Tabulka 7: Návrh na rozčlenění pozice recepční (Zdroj: vlastní zpracování)

PROFIL RECEPČNÍ	PROFIL OBSLUHA BARU	PROFIL UKLÍZEČKY
Vrozené vlastnosti:	Vrozené vlastnosti:	Vrozené vlastnosti:
Vynikající vyjadřovací schopnosti	Dynamičnost	Dynamičnost
Reprezentativní vzhled	Příjemné vystupování	Smysl pro detail
Příjemné vystupování	Dobrá kondice	Dobrá kondice
Zodpovědnost	Spolehlivost	Zodpovědnost
Dobrá kondice		Samostatnost
Odolnost vůči stresu		
Požadavky:	Požadavky:	Požadavky:
Středoškolské vzdělání	Středoškolské vzdělání	Zkušenosti v oboru
Komunikativní znalost AJ	Základní znalost AJ	
Zkušenosti v oboru	Zkušenosti s obsluhou	
Morální kvality:	Morální kvality:	Morální kvality:
Kladný vztah k relaxaci a sportu	Kladný vztah k relaxaci	Časová flexibilita
Týmový duch	Týmový duch	
Ochota učit se novým věcem	Časová flexibilita	
Časová flexibilita		
Mzda na HPP:	Mzda na HPP:	Mzda na HPP:
15.000 Kč	13.000 Kč	11.000 Kč
Mzda na DPČ:	Mzda na DPČ:	Mzda na DPČ:
75 Kč/hod. (první 3 měsíce)	75 Kč/hod.	65 Kč/hod.
85 Kč/hod. (po 3 měsících)		
95 Kč/hod. (po 1. roce)		

Dle mé analýzy jsem zjistila, že v současné době práci na recepci a na baru vykonává jeden tým, který se momentálně skládá ze 14 zaměstnanců, 4 z nich vykonávají práci vedoucí směny a zbylých 10 spadá do profilu recepční, tedy mají všichni stejnou kvalifikaci a z ní plynoucí platové ohodnocení viz. tabulka výše.

Tento tým 10 recepčních vykonává práci podle rozpisu směn buď na recepci nebo baru a do toho se zároveň střídají na úklidovém kolečku v průběhu celé směny. Podle mého návrhu na zlepšení, by bylo úspornější najmout pouze 5 recepčních, které budou vykonávat pouze práci na recepci, 3 barmanky na obsluhu baru, které se budou starat pouze o práci na baru a 2 uklízečky. Tato pozice barmanky a uklízečky nevyžaduje takové kvalifikace jako recepční a tím pádem by mohly mít mzdové ohodnocení viz. tabulka výše. Zároveň tyto 2 nově vytvořené pozice nevyžadují tak náročné školení a často probíhající porady a z toho plyne opět možnost docílení úspory nákladů viz. níže:

Tabulka 8: Přehledná kalkulace školení a porad jednotlivých pozic (Zdroj: vlastní zpracování)

OBSLUHA BARU	
Školení:	Počet hodin
Provoz, údržba baru	2 hodiny
Obsluha PC systému	1 hodina
Bezpečnost práce	1 hodina
Příprava kávy	0,5 hodin
Uklízečský systém	2 hodiny
Znalost techniky masáží a jejich využití	2 hodiny
Protipožární školení	0,5 hodin
Porady:	
Cca 8 x do roka	8 hodin
TOTAL:	17 HODIN

RECEPČNÍ	
Požadované školení:	Počet hodin
Provoz, údržba a obsluha recepcce	2 hodiny
Obsluha PC systému	6 hodin
Benefitní společnosti	4 hodiny
Bezpečnost práce	1 hodina
Příprava kávy	0,5 hodin
Fitness školení	1,5 hodin
První pomoc	1 hodina
Uklízeací systém	2 hodiny
Znalost techniky masáží a jejich využití	2 hodiny
Obsluha solária a znalost solární kosmetiky	0,5 hodin
Protipožární školení	0,5 hodin
Technické školení – údržba a technické zásady provozu	1 hodina
Porady:	
Cca 17x měsíčně	17 hodin
TOTAL:	39 HODIN

UKLÍZEČKA	
Školení:	Počet hodin
Bezpečnost práce	1 hodina
Uklízeací systém	5 hodin
Porady:	
Cca 4 x do roka	4 hodiny
TOTAL:	10 HODIN

Tyto změny by zajistily následující přínosy:

- Úspora mzdových nákladů
- Úspora nákladu na zaškolení
- Úspora nákladů na porady
- Lepší orientace odpovědnosti a pravomocí
- Lepší orientace a přehlednost zaměstnanců
- Zlepšení etiky a hygienických záležitostí
- Zefektivnění řízení podniku

3.2 Benefitní spravedlivost

V mé analýze jsem vypožorovala nesrovnalost benefitní nerovnováhy a mojí snahou je vytvořit benefitní rovnoprávnost.

Budu opět vycházet z teorie Henriho Fayola, který zahrnuje mezi nejdůležitější manažerské principy také „odměňování pracovníků“, kde podle jeho slov, odměňování může být zajištěno různými způsoby, ale musí být spravedlivé. Musí povzbuzovat k dalšímu úsilí a zaměstnanci nesmí být přepláceni (PITRA, 2007).

A právě tato Faylova teorie neodpovídá skutečnosti, která vznikla ve společnosti Infinit, kde výše benefitu je neměnná a vyplácí se každé brigádnici stejně, bez ohledu na to, kolik hodin za měsíc odpracovala.

Mým návrhem na zlepšení je tedy nastavení odměňovací spravedlivosti, kdy jednotlivý benefit by se proplácel v závislosti na skutečně odpracovaných hodinách, vzestupně a to zároveň rozdílně dle pracovních pozic, které jsem navrhla v mých předcházejících návrzích na zlepšení.

Dle mé provedené analýzy, brigádnice odpracují minimálně 70 hodin a maximálně 130 hodin měsíčně a z této skutečnosti jsem vycházela pro následující propočet benefitu, který je zaznamenán tabulkově:

Tabulka 9: Benefitní ohodnocení jednotlivých pozic (Zdroj: vlastní zpracování)

BENEFITNÍ HODNOCENÍ RECEPČNÍ:	
70 – 79 hodin	350 kredit
80 - 89 hodin	400 kredit
90- 99 hodin	450 kredit
100 -109 hodiny	500 KREDIT*
110- 119 hodin	550 kredit
120 - 129 hodin	600 kredit
BENEFITNÍ HODNOCENÍ VEDOUCÍ SMĚNY:	
70 – 79 hodin	650 kredit
80 - 89 hodin	700 kredit
90- 99 hodin	750 kredit
100 -109 hodiny	800 KREDIT*
110- 119 hodin	850 kredit
120 - 129 hodin	900 kredit
BENEFITNÍ HODNOCENÍ OBSLUHA BARU:	
70 – 79 hodin	250 kredit
80 - 89 hodin	300 kredit
90- 99 hodin	350 kredit
100 -109 hodiny	400 KREDIT
110- 119 hodin	450 kredit
120 - 129 hodin	500 kredit
BENEFITNÍ HODNOCENÍ UKLÍZEČKY:	
70 – 79 hodin	150 kredit
80 - 89 hodin	200 kredit
90- 99 hodin	250 kredit
100 -109 hodiny	300 KREDIT
110- 119 hodin	350 kredit
120 - 129 hodin	400 kredit

**doposud stanovený neměnný kredit*

Nastavení spravedlivosti by přineslo hned několik příznivých výsledků:

- Větší pracovní motivace
- Úspora nákladů na benefity
- Zlepšení mezilidských vztahů

Je na uvážení manažera zda benefity bude nabízet i uklízečce nebo je ponechá zaměstnancům recepce a baru. Protože hlavním záměr proč společnost nabízí zaměstnancům recepce benefity, je aby si mohli vyzkoušet druhou stranu tedy stranu zákaznickou a vidět provoz skrz jejich oči. Takto osobně získaná zkušenost nebo zážitek dopomáhá k jejich větší orientaci v nabízených službách a možnosti získání vlastní reference a předání pak doporučení zákazníkovi. Zároveň zaměstnanci si mohou povšimnout různých provozních nebo organizačních nedostatků a přijít tak na nové návrhy vedoucí ke zlepšení podmínek.

U pozice uklízečky dle mého názoru není potřeba tvořit orientaci v poskytovaných službách, šlo by spíše o její zkvalitnění volnočasové aktivity a příznivého účinky na zdraví a tedy větší pracovního uspokojení z přidané hodnoty, kterou benefity nabízí.

3.3 Rozčlenění pracovních činností dle důležitosti a naléhavosti

Hlavním záměrem time managementu je efektivní řízení času. Čas je nejvzácnější a neomezenější zdroj. Není možné si ho uložit do zásoby, půjčit si ho, najmout nebo ho koupit. Protože jeho zásoba není elastická, je zcela pomíjivý a nenahraditelný. Typický člověk může být třikrát až čtyřikrát produktivnější, aniž by zvýšil počet odpracovaných hodin. Klíč k hospodaření s časem je proto určení priorit pracovních úkolů, které je třeba během dne vykonat. V mém návrhu vycházím proto z Eisenhowerova principu, kde jsem se pokusila jednotlivé pracovní úkoly, které jsem zaznamenala nejdříve v snímku pracovního dne, rozdělit podle jejich naléhavosti a důležitosti a vytvořila tak přehlednou tabulku s jednotlivými pracovními úkoly **viz. příloha č.1. a 2.** K přehlednému seznamu jsem přidala i kolonku pro odškrtnutí úkolu po jeho splnění pro lepší přehlednost v průběhu konání. Zároveň i náležitý podpis recepční, která úkoly ten den plnila, nebo se na nich podílela, aby si uvědomila důležitost a zodpovědnost

jednotlivých pracovních úkolů. Důležitá je jasná osobní odpovědnost za každý ukazatel nebo-li za každým ukazatelem by měla být konkrétní tvář.

Mezi hlavní výhody plynoucí ze zhotoveného přehledu všech pracovních činností podle jejich důležitosti a naléhavosti patří:

- Zvýšení pracovní efektivnosti
- Lepší uspokojení z práce
- Snížení stresu a napětí
- Zlepšení mezilidských vztahů
- Zefektivnění řízení podniku

3.4 Pořízení firemního oblečení

Další návrh, který s předcházejícími návrhy souvisí, je pořízení firemního oblečení. Každá pozice jak recepční, vedoucí směny, maséři, obsluha baru nebo uklízečka by měla mít trochu odlišný typ či barvu stejnokroje, nebo alespoň doplnění o vizitku, která označuje jejich pracovní pověření. Přispělo by to k hlubší orientaci zákazníka v odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, kteří se po dobu směny pohybují v prostředí podniku mezi nimi.

Přínosy:

- Zlepšení image firmy
- Lepší orientace zákazníků - jasná odpovědnost

4 ZÁVĚR

V dnešní době jsou organizace často stavěny před mnoho náhlých změn spojené se změnou organizační struktury, taktiky, strategie, moderní technologie či nových pravidel. Vliv rostoucí konkurence nutí mnoho organizací neustále zlepšovat svoje konkurenční schopnosti, aby mohly přežít, prosperovat, růst a především se dále rozvíjet a držet tak krok v neustále se vyvíjícím konkurenčním prostředí.

Žijeme ve společnosti, kde náhlé změny se stávají běžnými a bez detailního pozorování a analyzování jednotlivých působících činitelů by nemohlo docházet k objevování optimálnějších způsobů řízení chodu podniku.

Cílem mé práce bylo nalezení optimálnějšího způsobu řízení chodu recepce, kde bylo mojí hlavní snahou objevit rovnováhu mezi úsporou času, náklady, výkonností zaměstnanců a efektivitou pracovních postupů.

Díky mé tříleté působnosti na recepci jako recepční a následně jako vedoucí směny, jsem měla možnost detailně a systematicky pozorovat stále se měnící chod této pobočky od počátku jejího vzniku, a čerpat tak ze svých vlastních zkušeností a postřehů. Po dobu psaní této práce se pár mých návrhů ke zlepšení uskutečnilo a přineslo tak příznivější podmínky vnitřního prostředí.

Za velkou přednost této společnosti považuji snahu o využívání potencionálu svých zaměstnanců a zapojování je do svých taktik řízení. Jejich neustálé podněcování ke spolupráci a přinášení námětů a nápadů zaručuje týmového ducha, který podporuje sílu vnitřního prostředí. Věřím, že moje všechny návrhy v mé práci by byly dalším úspěšným krokem k optimalizaci řízení podniku, zejména v souvislosti s chodem recepce.

Zkoušení nejrůznějších optimalizačních opatření je dobrým začátkem ke zvýšení konkurenční schopnosti, která je v současné době více než důležitá. Je nutné si však také uvědomit, že velká část změn vytváří v organizaci značnou krátkodobou nejistotu, nestabilitu a chaos. Má-li být jakákoliv změna vedoucí k optimalizaci zavedena, musí být dostatečně promyšlena a následně kontrolována manažery společnosti, kteří by měli mít potřebné dovednosti a osobní kvality. Neefektivní řízení změny vede ke špatné morálce, ztrátě a angažovanosti a bez schopného manažera by společnost byla ve značném riziku, proto hlavní úspěch spočívá v jeho celkových schopnostech.

Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHRÁVEK, F., A KOL. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAHUŠOVÁ, E. *Wellness: Fitness*. Praha: Karolinum, 2005. 235 s. ISBN 80-246-0891-X.
- CEJTHAMR, V. a J. Dědina. *Management a organizační chování*. 2., aktualit. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN: 978-80-247-3348-7a
- COUNT, J. *Time management: Jak hospodařit s časem*. Praha: Computer Press, 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.
- CHÝLOVÁ, H. A Z. GLOSÍKOVÁ A KOL. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-807201-810-9.
- KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu: metody a postupy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- KOONTZ, H. A H. WEIHRICH. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- KUCHAŘÍKOVÁ, A., J. VODÁK. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN: 978-80-247-3651-8.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada, 2007. 105s. ISBN 978-80-247-2073-9.
- SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*. Příbram: Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN 978-80-86946-73-3.
- VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

Internetové zdroje

Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz*: Oficiální server českého soudnictví [online]. 2013, [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a262933&typ=actual&klic=yjShdC0iUy9ZnXeuLSsjTw%3d%3d>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dimenze wellness.....	12
Obrázek 2: Funkcionální organizační struktura.....	20
Obrázek 3: Divizionální organizační struktura.....	20
Obrázek 4: Maticová organizační struktura.....	21
Obrázek 5: Eisenhowerův princip.....	23
Obrázek 6: SWOT analýza	28
Obrázek 7: Plánek prostorů.....	32
Obrázek 8: Organizační struktura	34
Obrázek 9: Pracovní poměr zaměstnanců.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Profil recepční – kompetence	39
Tabulka 2: Rozpis směn na hlavní recepci	40
Tabulka 3: Rozpis směn na vedlejší recepci – Bar	41
Tabulka 4: Počet zaměstnanců na směně dle ročního období	42
Tabulka 5: Mzdové ohodnocení zaměstnanců na HPP.....	42
Tabulka 6: Mzdové ohodnocení na DPČ.....	42
Tabulka 7: Návrh na rozčlenění pozice recepční.....	53
Tabulka 8: Přehledná kalkulace školení a porad jednotlivých pozic.....	54
Tabulka 9: Přehledný souhrn benefičního ohodnocení pro jednotlivé pozice.....	57

Seznam příloh

Příloha 1: Úkoly recepčních – ranní směna

Příloha 2: Úkoly recepčních – odpolední směna

Příloha 1: Úkoly recepčních – ranní směna

ÚKOLY - RANNÍ SMĚNA – RECEPCE							
Před otevřením:	po	út	st	čt	pá	so	ne
Přepočítat kasu (dvě kasy celkem 3000,- Kč)							
Zapsat stav kávovaru a freshovače							
Zapnout hudbu a plazmu v posilovně, roztáhnou žaluzie							
Kontrola hlasitosti hudby všude v podniku							
Kontrola hodin - všude stejný čas							
Rozsvítit lednice							
Rozsvítit světlo ve vstupní chodbičce (7:50)							
Zapálit svíčky na recepci, záchodech							
Poskládat freshovač a doplnit pomeranče, vyhodit shnilé							
Po otevření:							
Zkontrolovat všechny úkoly z předchozího dne.							
Spočítat poukazy							
Doplnit lednici, košík s občerstvením a čaje							
Doplnit toalet.papír, utěrky, mýdlo (šatny, záchody)							
Vyzvednout noviny, kontrolovat venkovních kyttek							
Vynést koše, pokud nebyly vyneseny večer, např. sklo							
Vyčistit svícínky od vosku (nelít vosk do umyvadla)							
Připravit si vodu v kýblech + mopy							
Přinést čisté prádlo tak aby zbylo na celý den							
Otřít barovou desku i pod dekorací a miskami							
Poklidit bar, vytřít a poklidit všechny police							
Před výměnou směny:							
Předat čistou recepci (koše, umyté nádobí, čisté plochy)							
V průběhu směny:	DATUM		PODPIS				
Doplňovat pití							
Udržovat poklizenou recepci							
Udržovat skládek čistý							
Otírat stolky							
Zapalovat svíčky							
Dezinfikovat čipy							
Kontrolovat čistotu podniku							

Příloha 2: Úkoly recepčních – odpolední směna

ÚKOLY ODPOLENDNÍ SMĚNA							
Na konci směny:	po	út	st	čt	pá	so	ne
Napsat počty snídaní a úklidy pokojů pokojským							
Roztřídit prádlo na ručníky a prostěradla-dát do klecí							
Doplnit prádlo na recepci							
Doplnit medy, cukry							
Poklidit posilovnu, zhasnout stroje (pokud tam už nikdo není)							
Až po 22:45hod., pokud jsou stále přítomni zákazníci							
Zapsat stav freshovače							
Zapsat stav solária							
Zapsat stav kávovaru							
Umýt kávovar + mlýnek							
Rozložit a umýt freshovač							
Vyčistit dřez a plochu na odkapávání nádobí							
Doplnit lednice							
Po odejití posledního zákazníka:							
Vypnout a zamknout lednice							
Schovat misky s dobrotami do skladové místnosti							
Zamknout všechny skladové místnosti							
Zhasnout všude svíčky a lampičky							
Vypnout hudbu a plazmovou televizi v posilovně							
Spočítat stav čipů (červené, černé, žluté)							
Uzávěrka terminálu							
Schovat klíčky od kasy a podniku do kanceláře							
V průběhu směny:	DATUM			PODPIS			
Doplňovat pití							
Udržovat poklizenou recepci							
Udržovat skládek čistý							
Otírat stolky							
Zapalovat svíčky							
Dezinfikovat čipy							
Kontrolovat čistotu podniku							